

EDICIÓN: 1ª MARZO 2021 ISBN: 978-84-949851-4-0 Depósito Legal: M-4386-2021

Autor: Centro de Innovación de Despachos Profesionales

Editorial: Henikma (RNY Aragón S.L.) Impreso por CM IMPRESORES S.L. Impreso en España – Printed in Spain

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

AUTORES DEL LIBRO

(Incluye links a los perfiles personales y a cada Despacho)

Nombre	Despacho	Localización
<u>Àlex Martínez</u>	<u>Àbac Assessors</u>	Barcelona
Alfonsa Boned	Serra Mayans Assessors	Islas Baleares
Carlos Sanz Mulas	Crowe Romania	Bucarest (Rumania)
David Carretero	Asesoría Cuenta+	Badajoz
<u>David Nuñez</u>	<u>EesAudit</u>	Valencia
<u>Diego García</u>	<u>Capital Asesores</u>	Cádiz
Eduardo Marín	<u>Audifarma</u>	Alicante
Germán Pérez	<u>Confialia</u>	Islas Baleares
José Antonio Avellaneda	<u>Ecovis</u>	Ibiza
Pedro L. Toledo	<u>Asesoría Toledo</u>	Guadalajara
Fanny Urquizu	GM Consulting	Madrid
Manuel Rodríguez	BETA LEGAL	Barcelona
Alexandre Mir	Mir i Siurana Assessors	Lleida
<u>Eva Ballester</u>	Consultora de negocio	Madrid
José María Martín	MADOM Managment	Madrid
<u>Armando Sánchez</u>	ASIC Consultores	Las Palmas
<u>Carlos Solans</u>	Compromiso Empresarial	Madrid
Ezequiel Arauz	Romero Arauz & Asociados	Cádiz
Javier Moraleja	Seconta Asesores	Madrid
Rafael Ruiz	CASTELLANA Consultores	Madrid
Raquel García	Asesoría Quismondo y Asociados	Madrid
Ana María Álvarez	ANFEIN asesores	Madrid
<u>Ismael Barceló</u>	ISE Asesores	Valencia
José Alemany	Gestoría Alemany	Islas Baleares
Alfonso Febrer	Febrer Asesores	Castellón
Jose Pedro Martín	Centro de Innovación de Despachos Profesionales	Madrid
Juan José Benayas	Benayas Asesores	Madrid
Manuel Sáez	Novotax	Albacete
Rafael Méndez	ALBAYRA Asesores	Sevilla
Alberto Joven	SEICO Consultores	Zaragoza
Alícia Martín	OREJANA Gestión Emprendedora	Segovia
<u>David Joares</u>	JOARES Consultores	Valencia
Miquel Castells	<u>Castells AC</u>	Barcelona

ÍNDICE Pág.	
Introducción5	_
Cómo elegir bien a tu asesor fiscal, contable o laboral	
01 EMPRENDIMIENTO	
Punto de atención al Emprendedor: de emprendedor a empresarioÀlex Martínez Cruz17	
Tu negocio y tu asesor ¿Cueces o enriqueces?Edgar Martín Masó23	
02 ESTRATEGIA	
No confundir las ganas en tu empresa con su estrategia. Desgranando un PENAlfonsa Boned Romero	
Asesorando en distintos países, asesorando en ámbitos culturales distintos	
Cómo aplicar técnicas Low Cost en épocas de crisis	
El propósito en la empresa actualDavid Núñez Blasco51	
Retos de la empresa familiar ante la "nueva normalidad"Diego García Téllez55	
El valor de la colaboración en los negociosEduardo Marín Agulló61	
Empresa o autoempleoGermán Pérez Cámara67	
Dentro de 10 añosJosé A. Avellaneda Fernández76	
Tan real como la vida mismaPedro Luis Toledo Ramos86	
03 JURÍDICO	
El asesor y la insolvenciaCele Martínez Hernández95	
¿Tu abogado o tu asesor jurídico?Fanny Urquizu Meseguer106	
Herramientas concursales para salir de la crisis	
04 FINANCIERO	
La importancia de la contabilidadAlexandre Mir Sarrablo125	
El arte de medirEva Ballester Pérez de Castro127	
La Dirección Financiera como ventaja competitiva en la Pyme	

05 FISCAL

Fiscalidad como instrumento postcovid, globalización y regiones ultraperiféricas	. Armando Sánchez Curbelo145
La fiscalidad y las relaciones laborales en el entorno internacional	Carlos Solans Díaz
La factura: La eterna confidente	.Ezequiel Arauz Salmerón155
Declaración de la Renta, una cuestión de CONFIANZA	.Javier Moraleja Ruiz159
Fiscalidad y Nuevas Tecnologías	.Rafael Ruiz Montero162
Las relaciones con la administración	.Raquel García-Quismondo Paradinas170
06 MARKETING	
Ha llamado a Anfein Asesores ¿En qué puedo ayudarle?	.Ana María Álvarez Berraco
Marketing, Marketing Marketing	.lsmael Barceló Valera184
Comunicar en "lenguaje cliente"	.José Alemany Castell190
07 TECNOLOGÍA	
La transformación digital del cliente	.Alfonso Febrer Roig197
El CRM para la gestión de tu empresa	.José Pedro Martín Escolar205
Captación de fondos en entidades no lucrativas: nuevas tecnologías y fiscalidad	.Juan José Benayas del Álamo
Gestión de las emociones en la transformación digital	.Manuel Sáez Navarro
Herramientas para evitar distracciones y ganar productividad	.Rafael David Méndez Macías223
08 LABORAL	
¿Y quién marcará tu futuro?	.Alberto Joven Vela237
Equipos de alto rendimiento en despachos profesionales	.Alicia Martín Fenor241
Bienvenido a este nuevo mundo	
Teletrabajo. Presente y Futuro	.Miguel Castells Cobo256
Tu asesor te va a guiar en la revolución laboral inminente	
Directorio AUTORES	271

INTRODUCCIÓN

Alguien que siente pasión por los despachos y el desarrollo tecnológico, se encuentra constantemente en acción. Y gracias a esa acción nace el Centro de Innovación de Despachos Profesionales. Un proyecto que surge como un modelo colaborativo, para ayudar a los despachos profesionales en la multitud de procesos diarios que deben llevar a cabo para poder sacar adelante sus negocios. Sobre la base de la constancia y la máxima de la innovación, este proyecto ya cuenta, actualmente, con más de 400 profesionales - economistas, abogados, graduados sociales, gestores, asesores de empresas en general - que buscan un aprendizaje continuo en procesos y tecnología de calidad.

En definitiva, el Centro de Innovación trata de albergar un aprendizaje colaborativo, para compartir experiencias, ideas y modelos de gestión, y esta esencia es, precisamente, la que impera en cada una de las páginas del libro que tienes en tus manos.

El tiempo y los tiempos fueron el motor de impulso para escribir esta obra. La verdad es que cuando se propuso la idea, todos nos sentimos muy atraídos por la misma. Este proyecto sería un paso más en la gran aventura del Centro de Innovación de Despachos Profesionales. Algo diferente, donde no caminamos solos, sino que vamos de la mano de otros profesionales y compañeros, cuyo denominador común se podría resumir en cuatro palabras: **asesoramiento, colaboración, procesos y tecnología.**

No es fácil resumir en unas pocas líneas todo el conocimiento, experiencia y, sobre todo, la ilusión y entusiasmo de este puñado de asesores al que vas a empezar a conocer a través de la lectura de este libro. Un puñado de asesores a quienes, un buen día, uno de ellos propuso: "¿Y por qué no escribimos un libro colaborativo?"

Era una época en la que, todas y cada una de las tardes (algunos sábados y domingos incluidos) nos reuníamos en *webinars* interminables, organizados por el Club de Innovación de Despachos Profesionales, para intentar descifrar qué se estaba legislando, cuáles eran nuestras interpretaciones y, lo más importante, cómo se lo podíamos transmitir a nuestros clientes para que les sirviera de ayuda, ante la situación de crisis a todos los niveles que estaba ocasionando el COVID19.

Día tras día, y tarde/noche tras tarde/noche, se mezclaban temas profesionales, de gestión y organización de nuestros propios despachos, temas humanos, familiares, todo ello en un ambiente de compañerismo y generosidad. Todos llevábamos nuestras certezas (las menos) y nuestras dudas (las más), pero cada uno aportaba lo que buenamente podía. Fueron muchos días, varios meses, de mucha incertidumbre, de dormir poco, de apuestas fuertes, pero precisamente la unión de todos fue la gasolina que nos permitió continuar y no sucumbir en medio de tanta agonía. Y es que no es fácil asesorar en tiempos de pandemia.

Es una lástima que todavía no hayamos tenido tiempo suficiente para revisar todas esas horas de conversación entre amigos - en ocasiones llegamos a estar reunidos hasta un centenar - de un alto nivel técnico para la interpretación de BOEs eternos que se publicaban por las noches, de madrugada o en festivos. Sin duda, ese sería un documento de gran interés para otros asesores y, sobre todo, para gente de la Administración. No podemos reproducir todos esos momentos aunque, en el libro que estás empezando a leer, sí que podemos ofrecerte un recopilatorio de las opiniones de algunos de nosotros. Es nuestra opinión personal, como asesores de empresa, que sólo a nosotros representa - para bien o para mal - y hemos decidido dedicar nuestro tiempo e ilusión a este proyecto y a relatárosla.

Es importante que, antes de empezar a leer, entiendas que cada capítulo ha sido redactado de manera individual por su autor y, al final, hemos organizado con mayor o menor acierto por temas. Es posible que si lo tuviéramos que hacer otra vez lo hubiéramos organizado de otra manera, al existir temas bastantes transversales, pero esta es la que hemos escogido y así va a quedar. Te cuento esto porque puedes ir picoteando de artículo en artículo, pues cada uno tiene su propio estilo. Igualmente te animo a que, si te gusta, contactes con su autor y se lo comentes directamente; seguro que se siente muy reconfortado.

La finalidad de este libro es que, al finalizar su lectura, sientas la misma necesidad de aprendizaje, de progreso en la automatización de procesos, de colaboración y compromiso, que la que sintieron todos y cada uno de sus autores, a quienes no puedo si no agradecer su iniciativa y participación altruista, al proceder a relatar sus experiencias más recónditas y, en ocasiones, tan personales, y que ahora han pasado a formar parte de este trabajo.

Es notable la sencillez con la que todos y cada uno describen sus vivencias, consejos y experiencia, incluso en casos en los que la complejidad ha

sido la nota predominante. Esta sencillez permite que cualquier lector, aún sin tener conocimientos específicos acerca de lo que se está exponiendo, sea capaz de comprenderlo sin mayor esfuerzo.

Todos nos sentimos orgullosos de formar parte de este proyecto, porque juntos hemos logrado, día a día, seguir adelante en unos tiempos verdaderamente desconcertantes para un despacho profesional.

Este libro goza de gran riqueza en cuanto al contenido e información que nos brinda, y que puede servir incluso, como una buena excusa para crear un vínculo. Confíamos en que puede ser un clásico en bibliotecas y librerías y que, casi con seguridad, dará paso a una segunda entrega.

¿Qué puedes encontrar en los siguientes capítulos?

En primer lugar, comentarte los grandes bloques que hemos escogido y que van desde el emprendimiento, la estrategia, los aspectos jurídicos, fiscales y laborales, así como el marketing y la tecnología.

Todos los temas son igual de apasionantes, pero te recomendamos especialmente los relacionados con los aspectos laborales, pues han sido estos los auténticos héroes de un período tan convulso como el que estamos viviendo los que trabajamos al lado de las empresas.

El apartado de **Emprendimiento** lo abre **Àlex Martínez** que escribe sobre los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE) y su utilidad en la agilización de los trámites para las empresas que están empezando o que ya llevan tiempo funcionando. **Edgar Martín** se cuestiona los distintos tipos de asesoramiento que podemos prestar los profesionales, para muchos, meros rellenadores de impresos, cuando en la mayoría de los casos son servicios de muy alto valor añadido para las empresas en constitución o ya consolidadas.

Uno de los apartados más importantes en el Club de Innovación, como no podía ser de otra manera, es el relacionado con la **Estrategia**. Es **Alfonsa Boned** quien nos advierte de que no podemos confundir las ganas de hacer en la empresa con lo que debe ser su estrategia, propiamente dicha. **Carlos Sanz Mulas**, el más internacional de los miembros del club, escribe desde Rumanía sobre el asesoramiento bajo distintos ámbitos culturales. **David Carretero** nos aclara en qué consiste una estrategia Low Cost y cómo se puede ganar dinero aplicándola. **David Núñez** centra su aportación en el "propó-

sito" de la empresa y cómo debe comunicarse. **Diego García Téllez** nos habla de la mal llamada "nueva normalidad" y cómo debemos afrontarla. Las colaboraciones en los negocios es el tema escogido por **Eduardo Martín** y las ventajas de tener una mentalidad colaborativa. **Germán Pérez** aborda el tema de la estrategia empresarial desde el punto de vista de la filosofía que tienen que adoptar las empresas y la apuesta por dejar de autoemplearse y tener una vocación más empresarial o de pensar en grande. **José Antonio Avellaneda** escribe un relato novelado y futurista sobre cómo ve el mundo del asesoramiento, las empresas y las Administraciones Públicas dentro de 10 años. Igualmente, **Pedro L. Toledo** opta por la ficción para realizar su aportación al libro y al capítulo dedicado a la estrategia.

Sobre los aspectos **Jurídicos** escribe **Cele Martínez** que dedica su colaboración a la insolvencia y **Manuel Rodríguez Mondelo** aborda el tema de las herramientas concursales. Finalmente, es **Fanny Urquizu** la que aporta un toque de empatía y sentimiento, relatando una experiencia personal.

Alexandre Mir, Eva Ballester y José María Martín Cerrato son los responsables del capítulo Financiero. El primero escribe sobre la importancia de la contabilidad en la gestión y la ayuda a la toma de decisiones. Mientras Eva centra su colaboración en el análisis financiero y la importancia del análisis de datos internos de las empresas así como la presentación de los mismos de forma atractiva y comprensible. Por último, José María destaca la figura del Director Financiero, bien en nómina o externo, abordando su relevancia como impulsor del cambio en las empresas.

En un libro sobre asesores de empresas, no podía faltar un capítulo **Fiscal**. **Armando Sánchez** aborda la fiscalidad post-covid, la globalización y, en concreto, cómo afecta a regiones como Canarias. **Carlos Solans** también escribe sobre la fiscalidad internacional para pymes y autónomos. **Ezequiel Arauz** centra su artículo en destacar la importancia de las facturas. Lógicamente se incluye un artículo dedicado a la declaración de la renta y sobre este tema escribe **Javier Moraleja**. Fue difícil clasificar la aportación de **Rafael Ruiz** que escribe sobre fiscalidad, tecnología e inteligencia artificial, aunque, finalmente, acabó aquí (disculpa Rafa si no estás de acuerdo). Nosotros usamos internet en nuestro día a día y queremos relacionarnos del mismo modo con la Administración y ese es el tema elegido por **Raquel García-Quismondo**.

El **Marketing** es el tema de **Ana Álvarez** que destaca la importancia de este y del departamento comercial. **Ismael Barceló** describe en primera per-

sona su experiencia personal desde sus inicios y cómo ha influido un enfoque más comercial de su despacho. Saber comunicar mejor y en un lenguaje comprensible para el cliente, es la aportación de **Pep Alemany**, que cierra el apartado.

Sobre **Tecnología** escribe **José Pedro Martín**, Director del Centro de Innovación de Despachos, y en concreto se centra en los CRM. **Alfonso Febrer** escribe sobre la transformación digital permanente que tenemos que afrontar los despachos profesionales y de la que tendrían que tener en cuenta nuestros clientes. **Juan José Benayas** trata el tema tecnológico de las entidades no lucrativas. **Manuel Sáez** da una visión más humanista al tratar el tema de la gestión de las emociones y **Rafael Méndez** escribe un interesante artículo sobre uno de los grandes problemas de nuestro tiempo que son las distracciones, la gestión del tiempo y las mejoras de productividad.

Por último, y no por ello menos importante, como hemos destacado en la introducción, encontrarás los artículos de **Alberto Joven, Alicia Martín Fenor, David Joares** y **Miguel Castells** o, el que cierra este libro, de **Rogelio Sanchiz**. Todos ellos dedican sus reflexiones al que ha sido el tema estrella durante el confinamiento: el **asesoramiento laboral**. Alberto habla de futuro, Alicia sobre equipos de alto rendimiento, y David, Miguel y Rogelio sobre el futuro que se avecina en cuestiones de relaciones laborales.

Finalmente, y tras esta breve introducción, que esperamos te haya sabido a poco y despertado la curiosidad, sólo nos queda animarte a que continúes la lectura de este libro que, si bien no ha sido escrito por escritores profesionales, sin embargo, acoge toda la ilusión que deseamos haber sido capaces de transmitir.

Aprovechamos esta breve introducción para compartir el sentimiento que nos genera, ya no sólo en lo personal, sino, por supuesto, a nivel profesional. Y es que, si aceptas un consejo: "Vivir acorde con lo que te hace vibrar por dentro, es la clave del éxito de cualquier profesional"

José Antonio Avellaneda Fernández

CÓMO ELEGIR BIEN A TU ASESOR FISCAL, CONTABLE O LABORAL

"Mi asesor sabe más de mi vida que mi propia pareja"

Seguro que muchos de vosotros os sentís identificados con esta afirmación. Y empezar este artículo con ella es, sin duda, una declaración de intenciones sobre lo que significa esta profesión.

Como en todos los sectores, hay profesionales más o menos comprometidos. La vocación no es obligatoria, pero sin duda, el que ama su trabajo, sabe la responsabilidad que sobre él recae. Todo aquel que busca un asesor va a depositar en él no sólo una total confianza sino también deseos, ilusiones, expectativas y también frustraciones. Cual confesor espiritual, el asesor se convertirá en el guardián de los tesoros sobre los que se sostiene un negocio, da igual lo grande o pequeño que sea.

Si algo hemos aprendido en el último año es que las asesorías son tan esenciales para la sociedad como lo han sido los transportes, los sanitarios, la logística o las telecomunicaciones. Porque gracias a ellas, el tejido empresarial de este país ha sobrevivido a la mayor crisis que muchos de nosotros recordamos.

Por eso, elegir a tu asesor no es asunto menor. Y como en cada elección que hacemos en nuestra vida, sabemos que lo que finalmente decidamos tendrá consecuencias. Y si estamos hablando de un proyecto empresarial personal, que implica esfuerzo, horas robadas a familia, amigos, hobbies (aunque en muchas ocasiones, nuestra empresa es nuestra mayor afición), la decisión no podía ser más importante.

En este libro que ahora empiezas a leer, vas a encontrar consejos jurídicos o empresariales de un grupo de despachos profesionales unidos por un fin común, su pasión por el trabajo bien hecho y sus deseos de mejora continua. Sólo por eso, merecen ser leídos y tenidos en cuenta. Pero es que además, lo que aquí exponen son vivencias propias, reflexiones y testimonios con un valor incalculable.

El Club de Innovación de Despachos Profesionales se ha convertido en nexo de unión para todos ellos y ha sido, en estos tiempos duros que vivimos, la excusa perfecta para que este libro vea la luz.

Y a ti, lector, que quieres conocer más de cerca esta profesión, te voy a compartir algunos consejos que, los años y la experiencia, me han demostrado que deberías tener en cuenta cuando elijas a tu asesor, a ese compañero de vida y fatigas que, al igual que una hipoteca, une más que el matrimonio.

Pon en tu vida un despacho digital.

De igual modo que no confías en una empresa, marca o servicio cuya página web no consigues localizar, porque no existe, o lo que es peor, si la localizas, desearías no haberlo hecho, tu despacho profesional de cabecera debería tener un buen escaparate. Y en la era digital, el mejor escaparate para un despacho es una web bonita y sobre todo útil y fácil de recorrer, donde encuentres lo que estás buscando y que sea fiel reflejo del equipo humano que hay detrás. ¿Sabes lo que dirá su huella digital de un despacho? Pues que el equipo de ese despacho cuida los detalles, quiere mejorar en sus procesos y se preocupa por la opinión de sus clientes presentes y futuros.

La importancia de los procesos internos.

De nada sirve que el escaparate esté impoluto si la tienda y el almacén son un caos. Pues bien, tan importante es que un despacho cuide su presencia digital como que ponga el máximo cuidado e interés en los procesos. ¿Te ha pedido tu asesor la documentación necesaria cuando has comenzado a trabajar con ellos? ¿Te han informado de quién será tu persona de contacto y cuáles serán los flujos de trabajo a la hora de gestionar los diferentes temas de los que ellos se encarguen? No es un aspecto menor, ya que de ello dependerá una relación fructífera.

La tecnología, la guinda del pastel.

Quizá no repares en ello al principio, pero un despacho profesional que prioriza la tecnología a la hora de su trabajo diario y su relación con los clientes, es una apuesta segura. Tras el cambio laboral y social provocado por la pandemia del Covid-19 se han evidenciado, todavía más si cabe, las diferencias entre los despachos "a la antigua usanza" y aquellos que han apostado por la constante innovación y se han apoyado en la tecnología para mejorar los procesos y la comunicación con los clientes. Sin olvidar que el uso de la tecnología en los despachos ha permitido reducir tiempos en las gestiones y, lo más importante, abaratar costes. ¿Cuenta tu asesoría con un Portal del Cliente donde puedas consultar el estado de tus cuentas, expedientes o casos?

¿te ha proporcionado acceso a un Portal del empleado para que lo puedes utilizar con tus asalariados? ¿Sabes que tu asesoría te puede ayudar con tecnologías de control horario?

Donde dije digo....

Si algo debe definir a un despacho profesional es su coherencia. Coherencia con sus decisiones, con lo que debe hacer y hasta dónde debe llegar con respecto a ti y tus soluciones. Lo que esperamos de un asesor es consejo. No el mejor, y quizá no lo apliquemos, pero queremos escuchar sus recomendaciones, basadas en su conocimiento y experiencia. Igual que confías en tu médico y en su opinión a la hora de decidir si te operarías o no, así debes sentirte con un asesor. Y aquel que sea capaz de generar en ti ese grado de confianza, te habrá fidelizado para siempre.

Mi asesor, el mejor.

O no. Más vale lo malo conocido no debería ser un leit motiv a la hora de contratar un asesor. Como ya hemos repetido varias veces a lo largo de este prólogo, el grado de confianza y alianza que se genera con un asesor, merece que no nos quedemos con el primero que llegue. Seguro que a todos os suena este eslogan publicitario, "Busque, compare y si encuentra algo mejor, cómprelo". Pues no se puede decir más en menos palabras.

Vivir al límite.

Cuando se ha llegado a ese grado de confianza entre asesor y cliente donde los secretos no tienen ya sentido, entonces es cuando sabes que pedirás siempre un poco más. El asesor será la figura que asuma el control de riesgos, cruzará un precipicio cual funambulista en la cuerda floja y bordeará escollos por el bien común. Siempre bajo el paraguas de la legalidad. Si el ciego del libro del lazarillo viviera en nuestros días, habría buscado un asesor para llegar a su meta, sin duda.

Y todo se resume en esto, *cuéntamelo todo*. El cliente quiere saber y el asesor debe comunicar. La información es poder y por tanto debe fluir en ambas direcciones. Si le cuentas todo a tu asesor y conoce más de ti que tus propios amigos y tu familia, ¿cómo no vas a exigirle una información constante y detallada?

Así que ahora que te vas a adentrar en las entrañas del despacho, recuerda, querido lector y cliente, que lo que aquí encontrarás es el alma de unos apasionados por su trabajo que en los momentos más complicados, se abrieron en canal para compartir y dejar plasmado el porqué de su pasión por el despacho.

"Sí, quiero"

José Pedro Martín Escolar Director del Centro de Innovación de Despachos Profesionales

01 EMPRENDIMIENTO



Álex Martínez Cruz Socio-Director en Àbac Assesors Técnico Tributario (APTTCB) nº 516

(PAE) PUNTO DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR. DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO

#PAE #CIRCE #Emprendedor #DUE #Innovación #Autoempleo

¿QUÉ ES UN PAE?

Los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE) se encargan de facilitar la creación de nuevas empresas, el inicio efectivo de su actividad y su desarrollo, a través de la prestación de servicios de información, tramitación de documentación, asesoramiento, formación y apoyo a la financiación empresarial.

Los PAE se apoyan en el CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) para crear empresas. El CIRCE es un sistema de información que permite realizar, de forma telemática, los trámites de constitución y puesta en marcha de determinadas sociedades mercantiles en España.

El PAE tiene una doble misión:

- Prestar servicios de información y asesoramiento a los emprendedores en la definición de sus iniciativas empresariales durante los primeros años de actividad de la empresa
- Iniciar el trámite administrativo de constitución de la empresa a través del Documento Único Electrónico (DUE).

Una vez definido o explicado qué es un PAE en palabras o términos del CIRCE, es decir, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, creo necesario plantear la definición de los conceptos de emprendedor y empresario, que a menudo parecen sinónimos o se utilizan indistintamente, cuando en realidad no lo son.

"El CIRCE es un sistema de información que permite realizar de forma telemática, los trámites de constitución y puesta en marcha de determinadas sociedades mercantiles en España"

Según la Wikipedia (cualquier otro diccionario o enciclopedia también nos sirve):

- Un emprendedor es una persona que diseña, lanza y pone en funcionamiento un negocio, partiendo de una innovación. El emprendimiento es la capacidad y el deseo de desarrollar, organizar y manejar un negocio junto con sus respectivos riesgos, con el fin de obtener una ganancia.
- Un empresario es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas, y asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros. El empresario es la persona física o jurídica, que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado, a fin de obtener beneficios.

Vistas estas definiciones, puede ser perfectamente que un emprendedor, si se esfuerza, lo hace bien, y con unas gotas de suerte, posiblemente llegue o se convierta en empresario.

También queda claro, que el empresario, no tiene que ser forzosamente un emprendedor, y sí que queda clarísimo que un empresario ha de ser un buen gestor. Gestor entendido como aquella persona que gestiona recursos (humanos, materiales o de capital) para producir bienes y servicios (detalle importante que más tarde desarrollaremos) para ponerlos en el mercado buscando beneficios.

Y ¿por qué tengo tanto interés en diferenciar las figuras de emprendedor y empresario? Pues, aunque me esté mal decirlo, ya vale de aupar hasta las alturas y hacer un mal uso de la palabra emprendedor.

La palabra o concepto emprendedor, como sinónimo de idea, de gran idea, en el mundo de la empresa, bajo mi punto de vista, no es correcto, y si se me permite ser un poco brusco, a riesgo de molestar a algunos, una idea no vale NADA y, seguramente, una gran idea todavía vale MENOS.

Pero ¿no habíamos quedado en que el emprendedor parte del concepto de la "innovación", e innovación SÍ que es sinónimo de idea, de gran idea?

Cierto, idea = innovación = emprendedor

Pero, de las ideas solas, no se come, sólo se come de ser capaz de desarrollar una idea y esta idea convertirla en una necesidad o expectativa para un tercero que, a su vez, pagará un precio para adquirirla o utilizarla y, por supuesto, con un coste asumible y razonable.

¿Recordáis lo de producir bienes y servicios? Pues eso, tener una idea que no sirve para nada, o que es inviable el producirla/fabricarla, no sirve de nada, y no sirve para nada, y escuchar a los emprendedores charlatanes de feria,

vendedores de elixir de felicidad (o simple crece pelo), no hace más que distraernos del resto de los emprendedores, que sí necesitan la ayuda y soporte de un PAE.

En definitiva, los más avispados ya veis que lo ideal es la suma de un emprendedor y de un empresario, a ser posible de éxito. Al primero, se le encenderá la bombilla con la idea, y el segundo sabrá cómo convertir en negocio (hacer viable) la idea. E igualmente, los lectores más avispados, también saben que NO es para nada probable que se unan un emprendedor y un empresario, no por nada, simplemente porque el empresario está ocupado en gestionar su propia empresa y no dedica su tiempo a la empresa de un tercero.

¿Y si hablamos del autoempleo?

Vaya, no tenemos suficiente con hablar del emprendedor y del empresario, que ahora también se nos cuela en el maravilloso mundo de los PAE, el concepto autoempleo.

Una definición aproximada del concepto autoempleo sería: El autoempleo es la actividad de una persona que trabaja para ella misma, que se convierte en una alternativa (normalmente de carácter legal) al mercado laboral, cuando queriendo trabajar no es posible.

Es cierto que desde la perspectiva del PAE, a tenor de lo que he definido como primer objetivo, el hecho de ayudar a personas que quieren o desean darse de alta en el sistema, los PAE estamos para ayudarles, no obstante, y pienso que esto ha de quedar meridianamente claro, la persona que se da de alta de autónomo con el objetivo de autoemplearse, no es ningún emprendedor, y menos todavía, un empresario.

PRIMER OBJETIVO DE LOS PAE

El primer objetivo de los PAE es ayudar en el proceso administrativo más o menos farragoso de la constitución y puesta en marcha de la empresa. Esta es una tarea algo ardua, no por su complejidad, sino por la laboriosidad de la tramitación para formalizar dicha constitución. Hemos de distinguir entre dos tipos de servicios PRINCIPALES que prestan los PAE:

- Legales y/o administrativos
- Valoración y viabilidad del negocio

Entre los servicios legales/administrativos, tenemos aspectos como el marco legal, ventajas e inconvenientes fiscales, normativa de aplicación, qué tipo de forma jurídica es la más adecuada para el proyecto, régimen de seguridad social aplicable, tipos de contratación de personal, subvenciones, costes

por legalización de marcas y patentes, y todo un sinfín (estamos en España) de normas aplicables a todo y a todos.

La viabilidad del negocio se trabaja planificando todo lo habido y por haber, adelantándonos a todos los acontecimientos, diseñando distintos escenarios para poder reaccionar cuando las cosas no van como esperamos, cosa que, desgraciadamente, ocurre bastante a menudo.

Se valoran los riesgos, se trabaja un estudio de mercado, la diferenciación respecto a la competencia, qué necesidades satisfacemos al mercado, el plan de producción, de comercialización, si mercado local o global, la necesidad financiera del proyecto y la capacidad financiera de los emprendedores (a menudo limitada), y todo esto bajo el paraguas del llamado plan de Empresa o de Negocio.

El plan de empresa es un documento, más o menos extenso, con formato literario o formato gráfico, con proyecciones económicas a 3 ó 5 años, o sin ellas, modelo clásico o modelo "Canvas", en definitiva, es un documento DE TRABAJO que nos obliga a pensar, y en el que se desarrolla la idea del negocio que vamos a poner en marcha. Puede no ajustarse a ningún modelo preestablecido o estándar, pero sí que, a nuestra manera, ha de ser claro y conciso para determinar todos los pasos a seguir, de una forma ordenada con el objetivo de la viabilidad del negocio.

Los distintos PAE's homologados por el Ministerio, y si no, la propia Dirección General de Industria de la pequeña y mediana empresa, disponen de distintas guías y manuales.

Tenemos modelos más intensivos en sistemas de producción, otros más centrados en la gestión comercial (estudio de mercado, etc), otros más financieros, etc.

La teoría dice que hemos de trabajar los proyectos analizando los aspectos más críticos o sensibles a la viabilidad del proyecto, y la práctica habitual nos enseña que los modelos de Plan de Empresa que se trabajan, fundamentalmente buscan analizar la viabilidad financiera del proyecto, y se focalizan de una u otra manera atendiendo al auténtico objetivo, que será la entrada de socios y/o inversores, o simplemente demostrando (sobre el papel) la capacidad de retorno en el caso de solicitar financiación bancaria.

OBJETIVO PRINCIPAL DE LOS PAE

Según mi opinión personal, olvidándonos ya del primer y más formal objetivo de los PAE, nos encontramos ante el principal objetivo de los PAE, que no es otro que el acompañar a los llamados emprendedores en su solita-

rio y complejo camino de emprendedor a empresario, haciendo más llevadera la soledad del empresario.

"El principal objetivo de los PAE no es otro que el acompañar a los llamados emprendedores en su solitario y complejo camino de emprendedor a empresario, haciendo más llevadera la soledad del empresario"

Ya hemos visto que una idea, por brillante que sea, en el formato o estado inicial de sólo una idea, no es y no sirve para nada. Hemos de ser capaces de ver que la idea aporta valor y resuelve necesidades reales con un coste asumible y en el momento oportuno y, después de todos los etcéteras y al final de todo, genera beneficio, ya que una empresa o negocio sin beneficio..., tiene los días contados. Aquí toca ayudar al emprendedor a reflexionar, analizar y dirigir, seguramente más en el cómo que no en el qué.

Le hemos de ayudar a convertirse en empresario, pero atención, tampoco hemos de cometer el error de pasarnos al otro lado y caer en la tentación de asumir nosotros, los asesores, las decisiones que son propias del empresario, ya que:

- 1. Nosotros ya tenemos nuestra empresa y tomamos nuestras decisiones.
- 2. Si nos colocamos "en su piel" perdemos nuestra objetividad y nos contaminamos de aspectos o valoraciones no profesionales.

Es de sobras conocido que, especialmente las pymes y autónomos, no tienen un gran conocimiento o experiencia de gestión empresarial, y es aquí, cuando otros "ex" empresarios (personas de dilatada experiencia empresarial y ya retirados) y nosotros, los asesores de confianza, hemos de tener la experiencia y templanza necesaria para dar soporte y consejo.

Sin ser un objetivo en sí mismo, los PAE's hemos de colaborar en limpiar el ecosistema empresarial de una serie de personas tóxicas, empresarialmente hablando, al estilo de:

- "El sabelotodo". Aquel que ya lo sabe todo y toca las narices insistentemente. A estos, simplemente pedirles que NO molesten, hay mucha gente buena, y sobre todo agradecida, que se merecen todo nuestro trabajo y soporte.
- Al contrario del anterior, los que NO saben nunca nada (o al menos así lo dicen) y le cuelgan el muerto al primero de turno, y ellos nunca tienen la culpa de nada, porque no lo sabían y nadie se lo ha dicho (tampoco el sentido común), Y TAMPOCO HAN HECHO NADA PARA SABERLO.

- Los indecisos o que no toman decisiones. En la vida, no sé cómo, pero seguro que se puede pasar sin tomar decisiones, ahora bien, en una empresa, sólo haces una cosa, tomar decisiones. No puedes ser empresario esperando que sea otro quien tome las decisiones.
- Los cantamañanas. Aquellos que ni fu ni fa, hoy blanco y mañana negro, aquellos a los que les conduce el viento.
- Los ultraconservadores. Seguramente una secta dentro de los indecisos.
 Una empresa se puede conducir de muchas maneras, con más o menos riesgo, pero una empresa es sinónimo de riesgo, no decidir por miedo a equivocarse, va a ser que no.
- Los irresponsables. Aquellas personas que no entienden que las decisiones tienen consecuencias, buenas o malas y que, fundamentalmente, afectan a otras personas. NO pensar en los otros, sean clientes, proveedores y/o trabajadores, normalmente trae consecuencias, y no suelen ser buenas.

A todo el resto, que son muchos, los PAE's asesores de empresa y consultores, estamos para ayudaros en vuestro camino de emprendedor a empresario, para que la soledad del empresario se quede sólo en un tópico.

Y el reto definitivo, es acompañar a estos emprendedores ya convertidos en empresarios, a racionalizar estructuras empresariales, entrar en nuevos mercados, constituir delegaciones o filiales, pensar en conceptos como la empresa familiar, sociedades holding, etc, o lo que es lo mismo, para crecer hemos de pensar en grande, pero eso sería motivo de otras reflexiones que no tocan en este capítulo.



Edgar Martín Masó Asesor Fiscal - Abogado y Socio-Director de AEMTIA Assessors Abogado Colegiado nº 96.330 del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid

TU NEGOCIO Y TU ASESOR ¿CUECES O ENRIQUECES?

#planificación #crecimiento #innovación #fiscalidad #colaboración #valor_añadido

SÍ; empiezo este capítulo aludiendo al conocido eslogan de una marca de pastillas que ayuda a enriquecer el sabor de tus platos favoritos. ¿Por qué? Simplemente, y salvando las distancias, porque quiero que a la hora de que te plantees quién va a ser el asesor para tu negocio, pienses si te vale con solamente "cocer", o bien, quieres algo más. Hasta el final del capítulo no te descubriré mi comparación culinaria, pero te voy a ir dando algunas ideas.

Muchos gestores y asesores -y yo me identifico con ellos- nos "molestamos" cuando algún cliente o cualquier tercero nos califica como gestores y se queda tan ancho. No lo tomamos como algo peyorativo o despectivo, sino que a todo el mundo le gusta que le identifiquen por lo que hace o aporta, aunque, a veces, la realidad de uno es distinta a lo que tú percibes como cliente.

Llevo toda la vida formándome; dos carreras, dos máster que me han costado, en lo económico y en lo personal, Dios y ayuda, aportando todo el valor que puedo al cliente, invirtiendo en tecnología en mi despacho para ofrecer el mejor servicio y el más ágil, intentando adelantarme a toda contingencia que pueda tener mi cliente, o ponerle sobre aviso de cualquier riesgo fiscal que se avecina...

Hasta que llega un cliente al despacho y te llama "gestor". En ese momento se te viene todo abajo y en lo más profundo de ti nace una sensación de impotencia y frustración causada por la falta de empatía del cliente por tu desempeño y la diferencia de percepciones entre ambos. ¿De quién es culpa?

"El propósito de este capítulo es diferenciar los tipos de asesoramiento que puede brindar un asesor a tu negocio, en aras de dar la importancia merecida que tiene cada una de las siguientes figuras en el mundo del asesoramiento"

El propósito de este capítulo es diferenciar los tipos de asesoramiento que puede brindar un asesor a tu negocio, en aras de dar la importancia merecida que tiene cada una de las siguientes figuras en el mundo del asesoramiento, pero también para que tú, como empresario, sepas cuáles son las diferencias y qué puedes exigir y esperar de cada uno de ellos. No se trata de que uno sea mejor que otro, ni se trata de que elijas entre uno u otro; seguramente no sean tan diferentes e, incluso, puede que sean concéntricos; ahora bien, la diferencia más significativa entre ambos conceptos es "la aportación de valor".

Según la Real Academia Española, una gestoría es "la oficina del gestor", y un "gestor" es la persona que gestiona (adjetivo) o bien, la persona que se dedica profesionalmente a promover y activar en las oficinas públicas asuntos particulares o de sociedades (sustantivo).

Más allá de la definición de este organismo oficial, un gestor es aquel que trata datos de una empresa o particular con el objetivo de cumplir los trámites obligatorios al nivel que sea (administrativo, fiscal, tránsito, laboral) y de forma rigurosa, para que el cliente cumpla con el imperativo legal.

Gestoría es el nominativo con el que se conocen, más ampliamente, y, de forma histórica, todos aquellos despachos que proliferaron sobre los años 60-70 y que se encargaban de todos los trámites de las empresas, autónomos y particulares. Si bien es cierto, antaño, las tareas que debían afrontar los gestores eran mucho más tediosas y, con la irrupción de la tecnología, tanto para los mismos despachos como para la propia administración, las tareas se han ido simplificando y automatizando, por lo que el tratamiento de datos ahora es mucho más rápido y ágil.

Los gestores se encargan de manejar datos y recogerlos en los modelos oficiales para cumplir con la normativa específica. Su labor no es, exactamente, interpretarlos y darte un asesoramiento adicional para aportar un ahorro fiscal o apuntar a un riesgo de seguridad social que pueda sobrevenir al cabo de varios años, sino que se trata de cumplimentar modelos de forma "correcta" pero sin tener en cuenta si es "lo mejor" para tu negocio.

Como ya os adelantaba, la irrupción de la tecnología ha hecho que toda esa recogida de datos cada vez sea más automatizada y que poco a poco se vaya haciendo mediante softwares y programas que permiten hacer el mismo manejo de datos y cumplimentación que hacen los gestores (*transformación digital*). Por tanto, con las nuevas tecnologías, el gestor -como tal- se ve en peligro de extinción, ya que actualmente un escáner con un lector OCR puede dar el asiento correcto de cualquier factura, y dando a la tecla "siguiente", acumular tu IVA y presentar de forma telemática a la Administración Tributaria.

A partir de este punto, nace la figura del asesor. El asesor también tiene que tratar los datos, al igual que el gestor; por eso decía que no se trata de dos figuras diferenciadas o excluyentes, sino complementarias y concéntricas. Para el asesor, procesar el dato es como la fase de "producción en cadena",

preliminar a la interpretación. La tecnología pasa a tener un papel más protagonista, ya que se sirve de ésta para poder "automatizar" todas las tareas más mecánicas (contabilidad, contratos, altas, bajas, envío de documentación, portal del cliente, etc) y dedicar así más tiempo a la interpretación de los datos.

A pesar del incremento tecnológico, aquí la "persona" empieza a adquirir también mucha más relevancia ya que, una vez tiene los datos tratados, es quien los interpreta y puede aconsejarte lo que es mejor para tu negocio. Tiene la capacidad de hacerlo y el suficiente conocimiento para evaluar las diferentes opciones que deberá afrontar tu actividad, y la tecnología es también la herramienta que le va a ayudar a hacer su trabajo mejor.

El trabajo del asesor conlleva más tiempo y ofrece más cercanía, ya que éste debe dedicar muchas más horas a interpretar los datos teniendo en cuenta de dónde vienes, dónde estás y a dónde quieres llegar; no se queda simplemente en cumplir el trámite de forma correcta, sino en entender cuál es la mejor opción para tu negocio de entre todas las posibilidades.

El gestor tiene un papel reactivo ante tu negocio, pero no se adelanta a posibles contingencias o en buscar oportunidades de ahorro por ejemplo. El asesor desarrolla un papel más proactivo que puede traducirse en importantes beneficios para ti. Ve a tu asesor como aquella figura que puede comportar beneficios importantes a tu negocio, bien por vía directa o bien por ahorrarte riesgos que pudieran traducirse en sanciones y perjuicios económicos.

Dentro de la figura del asesor existe incluso un segundo nivel. No sabría exactamente como llamarlo, pero para calificarlo con algún nombre, podríamos llamarlo el asesor-consultor o asesor de segundo nivel. El asesor de segundo nivel es aquél que, continuamente, tiene en mente al cliente y lo pone en el centro de toda su labor, y, no solamente él, sino que su organización piensa en todo momento en qué beneficios buscarle. El asesor de segundo nivel tiene más proactividad que ninguno y una mentalidad win-win absoluta, por lo que si es bueno para ti, también es bueno para él.

Más allá de tratar e interpretar los datos, puede convertirse en tu persona de confianza y ser un *partner* muy importante para tu negocio. El asesor de segundo nivel va a pensar siempre en el largo plazo porque va a querer construir una relación de confianza contigo, absoluta y de calidad, ya que de ello también dependerá el grado de asesoramiento que pueda darte. No solamente buscará tus beneficios fiscales o te ahorrará dinero, sino que, te acompañará en la toma de decisiones importantes para tu negocio, sin que sea directamente tu socio. El papel que tiene es fundamental, y debes ver en todo momento que lo que pagas por él es realmente una inversión. Es un excelente conocedor de la normativa pero, también va más allá, ya que tiene competencias en muchos

otros aspectos fundamentales que pueden incidir en el buen fin de tu negocio (mercados, tendencias, áreas complementarias como la mercantil y jurídica, negociación, etc.). Buscará tu éxito como si fuera el suyo.

En conclusión, este capítulo debe servirte para reflexionar sobre qué tipo de asesor buscas para tu negocio, o lo que es lo mismo, qué esperas que éste te aporte. Si lo que quieres es, simplemente, que te confeccione la contabilidad para la presentación de impuestos, sin ningún tipo de ayuda adicional, porque tú ya llevas el timón de tu negocio y sabes interpretar tus resultados, seguramente con la primera opción sea suficiente.

Si quieres un nivel más y que tu asesor interprete tus datos y te sugiera el mejor camino para seguir buscando ahorros fiscales y evitar situaciones complicadas con la administración, necesitarás algo más que un gestor.

Finalmente, si lo que buscas es un *partner* de confianza que te acompañe en la vida de tu negocio, necesitarás el último de los niveles. Es importante que lo tengas claro, porque así también evitarás frustraciones, mejorará la relación con tu asesor y, por ende, la marcha de tu negocio.

El problema para ti -y no digo que sea problema tuyo- puede venir cuando lo que tu vas a pagar por su labor está por encima del valor que tú percibes y, viceversa, cuando el precio que tú pagas está por debajo del valor que te aporta. En conclusión, identificar qué nivel de asesor quieres es lo óptimo para ambas partes y para tu negocio, y deberás entender que, a más valor más precio, pero más tranquilidad y beneficios.

Espero que ya vayas entendiendo la intención del título de este capítulo.

Cocer es dar a tu negocio lo más rápido, lo que necesita en ese momento sin mirar mucho más allá; sin plantearte si te va a quedar soso o te has pasado con la sal, o bien, sin pensar en si es bueno para la salud de tu negocio o no. Solamente cueces para saciar tu hambre en un momento puntual.

Enriquecer es diferente. Conlleva más tiempo, más cariño y más amor; la materia prima es básica y no solamente se trata de que te lo puedas comer, sino que priorizará el sabor de boca que te pueda quedar e intentará mejorar la experiencia para que sigas confiando y repitiendo.

Antes de acabar también quiero romper una lanza en favor de todas las figuras de "asesor" que hemos recogido aquí. Más allá de la etiqueta que cada uno pueda tener en la puerta de su despacho "gestoría", "asesoría", "consultoría" lo que de verdad importa es "la persona" y el valor que va a aportar a tu negocio

"Más allá de la etiqueta que cada uno pueda tener en la puerta de su despacho "gestoría", "asesoría", "consultoría" lo que de verdad importa es "la persona" y el valor que va a aportar a tu negocio"

02 ESTRATEGIA



Alfonsa Boned Romero Economista en Serra Mayans Assessors Colegiada nº 690 en el Colegio de Economistas de Illes Balears

NO CONFUNDIR LAS GANAS EN TU EMPRESA CON SU ESTRATEGIA. DESGRANANDO UN PEN

#Estrategia #Plan #Negocio #Objetivos #Procesos #Planificación

Una vez participé en una sesión sobre... ¿en qué se parece el Fútbol a tu empresa? A priori pensé que en nada, pero tras ella llegué a la conclusión de que tienen muchos paralelismos, que van desde la pasión por los colores del club, y pasión por la empresa, en la que se invierte buena parte de la vida, desde que en los dos ámbitos se tiene que hacer un análisis de la gestión del riesgo, del conflicto y del fracaso, hasta la búsqueda de buenos resultados, la superación de la competencia, y la obtención de un equipo con talento óptimo. Y al final todo esto acaba formando parte de una cuestión de planificación.

Las empresas que entran dentro de la categoría PYME son muy importantes, porque son el núcleo esencial del tejido empresarial. Dentro de ellas, las que entran en la categoría de microPYME son las más numerosas y las que siempre han generado la mayor cantidad de empleo. En este contexto, la práctica totalidad de la actividad empresarial es desarrollada por empresas de menos de diez trabajadores de plantilla media, y que tienen una estructura muy plana, en la que la delimitación de funciones dentro de la empresa es laxa, y la propiedad forma parte de la fuerza de trabajo, como quien más.

Frente a una situación como esta, tenemos que entender que es difícil pedir a la microPYME que reflexione sobre modelos avanzados de gestión, que mantenga al día un sistema de diagnóstico estratégico, etc., etc., etc.

"tenemos que entender que es difícil pedir a la microPYME que reflexione sobre modelos avanzados de gestión, que mantenga al día un sistema de diagnóstico estratégico"

Es posible que una empresa de este tipo no requiera esto tampoco, es decir, y hay que entenderlo, las necesidades de gestión no son las mismas para una

gran corporación que para una microPYME en la que la gestión financiera y la de tesorería se confunden, y donde todos los servicios de apoyo como el laboral, el fiscal... están frecuentemente externalizados, en su asesoría de confianza.

Y, sin embargo, estas empresas necesitan también disponer de instrumentos de gestión que les permitan tomar decisiones rápidas y acertadas, puesto que si por tamaño no pueden competir, sí que lo pueden hacer por flexibilidad y capacidad de adaptación.

Y es así cómo se confunden las ganas y la pasión por la empresa, con la estrategia. Cuántos empresarios, dicen que tienen muy claro su plan estratégico, pero que no por escrito, que aunque no lo escriben, saben lo que hacen y cuáles son sus objetivos de crecimiento anual. Sí, pero...¿cómo? Yo les pregunto ¿Sabes si realmente te interesa crecer? ¿Has tenido en cuenta la posible crisis que se avecina? ¿Qué segmentos te interesan y qué rentabilidad tienes en cada uno de ellos? ¿Quién es tu competencia? ¿Cómo te afecta la globalización? ¿Toda la plantilla lo tiene igual de claro que tú? ¿Están de acuerdo contigo? ¿Tienes unos objetivos claramente definidos y consensuados?

A ellos va dirigido este desmenuzado de para qué sirve y cómo se hace un Plan Estratégico.

Espero que lo entiendan.

Y es que la administración de una empresa es una tarea compleja que está influenciada por una gran diversidad de factores externos. Ante esta situación muchos empresarios pierden de vista los objetivos y las acciones a Medio y Largo Plazo, concentrándose solamente en los del Corto Plazo, sin darse cuenta de que la desatención de la planificación representa un elevado coste operativo y de oportunidad para su empresa.

Pero hay solución, y está en la dirección estratégica: planificación, implantación y control, para lograr elementos perdurables que nos diferencien de otros a los ojos del cliente: una marca reconocida, unos productos o servicios innovadores difíciles de copiar, unos costes menores que la competencia...

Cualquier actividad empresarial se desarrolla intentando encontrar el equilibrio entre los factores externos que afectan a la empresa o a su sector productivo, como regulaciones normativas, competidores, cambios tecnológicos, legales y otros, y los internos, que vienen dados por la propia estructura de la empresa, sus procesos operativos y de marketing y su situación financiera. La empresa, atendiendo a estos factores de un modo muchas veces inconsciente, intenta conseguir los dos fines de cualquier actividad empresarial: primero perdurar, y segundo, tener beneficios.

En situaciones como la actual, en la que los indicadores macroeconómicos y la interpretación que hacemos sobre ellos nos están conduciendo a una

especie de depresión empresarial colectiva, con limitaciones al crédito, el consumo de las familias en niveles bajos y poca capacidad de inversión por parte de las empresas, el éxito en la consecución de los dos fines anteriormente citados, sobre todo el segundo, pasa por que la dirección de la empresa conozca con mucha más precisión cuál es su situación interna real, cuál es su situación en el entorno y cuáles son las tendencias relevantes en su mercado. El conocimiento profundo de la propia empresa y de su entorno se convierte así en el factor crítico para conseguir el éxito.

Y es, atendiendo a todo ello, que resulta imprescindible para el buen avance de la empresa, el diseño de un Plan Estratégico de Negocio (PEN). Este PEN representa un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo determinado en un plazo estipulado. Dichas acciones deben ser flexibles y prácticas, para que la empresa pueda adaptarse rápidamente a los constantes cambios del entorno. De esta manera, para el empresario es la herramienta clave para la dirección de su negocio, para mejorar su expectativa de supervivencia y para conseguir rendimientos, a pesar de la inestabilidad de la situación actual.

Como no sólo se trata de establecer objetivos y planes de actuación, sino de dotarse de instrumentos que permitan evaluar su consecución, el PEN debe estar acompañado de un conjunto de indicadores que permitan a la dirección evaluar desviaciones, detectar tendencias y, a fin de cuentas, realizar un seguimiento de que las actuaciones que establecimos en el plan de negocio se desarrollan de acuerdo con lo programado.

Y respecto de todo este planteamiento ¿cuál es la realidad de una pequeña y mediana empresa?

Pues que en la mayor parte de los casos, el empresario dedica más del cincuenta por ciento de su tiempo a solucionar problemas y eventualidades relacionadas con el Corto Plazo. Y si a esta dedicación añadimos la realización de las tareas diarias, poco tiempo le queda para analizar, planificar y organizar acciones a Medio y Largo Plazo. Esto supone que no se prevean posibles contingencias negativas futuras, las cuales se convertirán en potenciales problemas a resolver. A su vez, estos inconvenientes dificultarán la planificación, y así se convertirá en una espiral, donde los problemas acarrean continuamente nuevas dificultades a solventar.

La mala asignación del tiempo desde gerencia y la falta de planificación generan un uso deficiente de los recursos que se propaga por toda la empresa, con un incremento de costes que se traslada también sobre la cadena de valor: desde los proveedores hasta los propios canales de comercialización.

Pero además existe otro coste oculto derivado, que es la falta de comunicación interna. En un escenario cambiante es fundamental que todos los

miembros de la empresa conozcan las estrategias y consignas de la entidad, teniendo muy claro qué se espera de ellos y por qué, con tal de guiar sus actuaciones diarias y responder a eventualidades. Pocas o ninguna de las pymes disponen de canales establecidos de comunicación interna más allá de los tradicionales cauces informales. Desde luego, de lo que carecen es de conjuntos de indicadores adecuados que comuniquen, de un modo inequívoco, objetivo y directo, a todas las personas implicadas de si la empresa consigue o no desempeñar su actividad de un modo ajustado a lo planificado.

¿Y cómo se justifican los empresarios? Por mi experiencia, muchos argumentan y piensan que en un escenario tan variable e impredecible, como el actual, es inútil pensar en planes a medio y largo plazo, puesto que como decía Tolstoi: "Ningún plan de batalla sobrevive al primer cañonazo" y, sin embargo, en la situación actual de confusión y dudas, es precisamente al contrario: el que la empresa tenga clara cuál es su dirección, su sentido, su propósito, sus objetivos, es más esencial que nunca, y es clave para poder sobrellevar con éxito la situación. Y es así que el plan estratégico de negocio debe actuar como un mapa de ruta del que la empresa se dota para navegar no sólo con eficacia, sino también con eficiencia entre las turbulencias actuales.

Pero además es que el Plan Estratégico no es una cosa rígida, dado que su confección parte de estrategias, objetivos y resultados finales planeados en función del conocimiento profundo de la empresa, de su entorno presente y probable futuro, por lo que es fácilmente amoldable a los cambios. El Plan Estratégico de Negocio excede con mucho a lo que es la elaboración de un presupuesto anual o trianual, pues un PEN va más allá y fija metas numéricas a alcanzar en un período de tiempo, además de fijar las estrategias, objetivos y herramientas para alcanzarlos, pero lo importante es que esas metas y objetivos numéricos se deben alcanzar en ámbitos diversos de la empresa, y no sólo en el financiero.

Una planificación a Medio Plazo bien hecha es valiosa porque permite prever contingencias futuras y aprovechar oportunidades de negocio. El PEN no sólo libera más tiempo para la verdadera gerencia, sino que optimiza la utilización de dicho tiempo en favor de una mayor planificación y control del desarrollo empresarial.

Existen una serie de riesgos derivados de la desatención de la planificación a Medio y Largo plazo, de entre los cuales destacan:

- Pérdida de segmentos de mercado y nuevas oportunidades de negocio
- Aumentos de costes
- Incremento del riesgo operacional y de la incertidumbre
- Pérdida de competitividad
- Dificultades de adaptación y mejora

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil y la percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir, tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito de mañana.

"La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente"

Entramos ya en las fases de un Plan Estratégico de Negocio. El proyecto consta, a mi entender, de cinco fases diferenciadas, consecutivas e interdependientes entre sí. El objetivo tiene que ser recorrer todas las fases, y que dicho recorrido culmine con la obtención del Plan Estratégico de Negocio de la empresa.

Fases del proyecto	
APlanificación	• Redacción de los contenidos del proyecto
BDiseño	 Definición de escenario (situación actual) Análisis DAFO Análisis externo Análisis interno Posición Competitiva Identificación de necesidades Estructura y priorización de Objetivos Misión y Visión empresarial Propósito Estratégico
CRedacción	 Formulación de Estrategias Definición del Plan Operativo Redacción documento de medidas a adoptar

DElaboración del cuadro de mando	 Selección de Indicadores Perspectiva financiera Perspectiva de clientes Perspectiva de procesos Perspectiva de crecimiento Implementación de las metodologías De recopilación de la información De análisis de la información De distribución de la información Asignación de responsabilidades
ESeguimiento	 Planificación de revisiones periódicas Identificación de posibilidades de mejora Seguimiento administrativo del proyecto
FCierre del proyecto	 Valoración de los resultados obtenidos Memoria final técnica y económica del proyecto

FASE A - PLANIFICACIÓN

A través de un modelo metodológicamente estandarizado, basado en los modelos de plan estratégico de negocio y de cuadro de mando integral, que tendrá que ser desarrollado, adaptado y completamente personalizado para la empresa.

FASE B - DISEÑO

En la segunda fase, se iniciará la definición de las líneas principales sobre las cuales se construirá el Plan Estratégico. Se llevará a cabo la adaptación del plan estratégico a la situación, particularidades y características de la empresa.

Como definición del escenario de partida se realizará un análisis DAFO de la empresa, que abarca un análisis tanto interno como externo.

En el diagnóstico interno se identificarán y evaluarán las capacidades internas, así como las fortalezas y debilidades propias de la entidad; incluyendo un análisis de la filosofía, misión y objetivos de la organización en su

conjunto, y una identificación de las áreas críticas de la empresa. Como recursos internos, se deben analizar los recursos humanos, los recursos organizativos, los recursos físicos y demás apartados como el acceso a los recursos materiales, publicidad, canales de distribución o poder de decisión.

El diagnóstico externo se centrará en las variables no controlables por la organización. En primar las variables del mercado, como son el tamaño del mercado (el real y el potencial), el comportamiento de los precios de venta y de producción, el número de competidores o nivel de indagación de la competencia. Deben tenerse en cuenta también factores como el entorno político, social y legislativo, la presión fiscal, o la seguridad jurídica. Se analizarán por su parte las variables de dimensión económica, así como los volúmenes de producción del sector, los niveles de empleo y de salarios, el comportamiento exterior del sector, o las tendencias de la tecnología y de los precios. Por último, se tendrán en cuenta los factores de la dimensión social que puedan afectar a la empresa, como el tamaño de la población, tasas de crecimiento, nivel educativo, etc.

Esta segunda fase incluye además un análisis de la posición competitiva y de las necesidades de la empresa.

Un aspecto importante para el diseño, ya lo he dicho, será la clara formulación de la Misión y Visión empresarial, para conocer desde el punto de vista interno, la situación actual y la estimada para los años próximos. Esta información permitirá definir el marco de referencia de la empresa, desde donde asentar las bases de la planificación estratégica a medio y largo plazo.

"Un aspecto importante para el diseño será la clara formulación de la Misión y Visión empresarial, para conocer desde el punto de vista interno, la situación actual y la estimada para los años próximos"

Esta fase se concibe a modo de diagnóstico de la empresa, abarcando temas como:

- Situación económica
- Situación financiera
- Evolución de la productividad
- Producto-mercado
- Cuotas y facturaciones de mercado
- Evolución de los precios, de la promoción y de la publicidad
- Niveles de costes
- Imagen de la empresa
- Motivación del personal

Todos estos apartados darán lugar a la estructuración y priorización de los objetivos principales del plan, que deberán recoger los propósitos a largo plazo de la organización.

La definición básica del negocio, de su propósito y misión tienen que ser traducidos en objetivos. Estos objetivos se componen de metas, o hitos a alcanzar dentro del período cubierto por el plan, y actúan como reglas de decisión que permiten a la dirección de la empresa guiar y medir la realización hacia su propósito. Por tanto, se estructurarán los objetivos según tres elementos: el atributo particular que se elige como medida de eficiencia, la escala mediante la cual se mide el atributo, y el fin o valor particular en la escala que la empresa trata de conseguir.

Tras la determinación de los objetivos, se define el Propósito Estratégico con el cual la empresa se propone conseguir sus fines, que se desdoblará en función de las metas a alcanzar en los diferentes campos (estrategia de producto, estrategia de mercado y clientela, estrategia de precios...)

FASE C - REDACCIÓN

Una vez finalizada la planificación y diseño, se iniciará la redacción del Plan Estratégico.

Siempre en base a la coherencia con los objetivos se formularán las Estrategias del desarrollo a medio y largo plazo de la empresa. Esta fase, incluye una revisión integral de la actividad de la organización, incluyendo todos los procesos, recursos, factores productivos y el producto en sí.

Estas políticas estratégicas actúan, ya lo he dicho, a modo de hoja de ruta para la elaboración y desarrollo de las actividades que conformarán el Plan, la naturaleza de las cuales deberá siempre estar en sintonía con la filosofía y enfoque de la línea estratégica definida, además de con la Misión y la Visión empresarial.

Llegados a este punto y de modo complementario, existen una serie de tareas a efectuar como son la evaluación de los riesgos de los objetivos propuestos. Estos trabajos podrán realizarse de manera opcional, y consisten en estudios de mercado, políticas de producto, precio e imagen, y estudios de costes.

De ahí la empresa determinará el núcleo duro del proyecto, materializado en forma de Plan Operativo. Este plan incluirá el conjunto de medidas a llevar a cabo en el seno de la organización en el plazo establecido, y que harán tangibles las políticas estratégicas ideadas, así como una variedad de indicadores que permitirán revisar y medir el grado de aplicación y cumplimiento de las acciones tomadas y de sus objetivos.

Para la priorización de los planes de actuación, se examinarán y valorarán los distintos programas. Resulta clave la definición de la magnitud del impacto que cada acción representará sobre los objetivos que se han establecido, y la adecuación de dichas acciones con los mismos. Se analizará también la incidencia económica de la estrategia, así como la evaluación de la rentabilidad de la acción. También se evaluarán otros campos como la disposición presupuestaria, para optimizar desde el punto de vista del coste la ejecución de las distintas acciones.

En esta parte del Plan se pretende prefigurar acciones concretas, donde se van a:

- Detallar las tareas que constituyen la acción
- Responsabilizar a ciertas personas de la ejecución
- Señalar los instrumentos que van a emplearse
- Establecer los modos (técnicos, métodos) de realización.
- Fijar los fines concretos de cada tarea
- Determinar los tiempos de duración de las tareas
- Disponer el orden cronológico de las tareas

Al término de esta fase, la empresa contará con su Plan Estratégico de Negocio, incluida la planificación del seguimiento. Este documento, que representará una herramienta clave para su gestión, servirá de Cuadro de Mando Integral para que la Dirección de la empresa pueda manejar todos los campos que determinan su crecimiento, su éxito y su supervivencia rentable en el tiempo.

FASE D - ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO

La empresa procederá a identificar cuáles son los indicadores relevantes asociados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, alineados con la misión y visión de la empresa y con los planes operativos que se habrán definido.

En esta fase se cumplimentarán ciertos aspectos formales, como la fijación de objetivos del planteamiento de la estructura de actuación para poder seguir el plan, detección de señales de alarma y actuación de la forma más eficaz para revisar y actualizar el plan estratégico, según marca el entorno dinámico y turbulento del mercado.

El cuadro de mando de la empresa, representará para ésta la herramienta más beneficiosa a la hora de llevar a cabo procesos de gestión decisivos. Con él podrán traducir la visión en estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

La empresa seleccionará una serie de indicadores de proceso, que le permitirán controlar la evolución del plan y su aplicación, así como proporcionar señales de alarma en caso de desviaciones.

Estos indicadores, abarcan los principales factores que la dirección debe considerar, en lo que afecta a las variables financieras, a la perspectiva de los clientes, a la perspectiva de los procesos y a las perspectivas de crecimiento de la empresa.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

La perspectiva financiera, abarcará factores como la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

Por su parte, la perspectiva de clientes aborda los factores que la organización debe tener en cuenta para articular la estrategia basada en el mercado. Esto se refiere a la satisfacción, la fidelización y la captación de nuevos clientes, la rentabilidad de los clientes o el valor añadido que aportan estos a la empresa. Se tendrán en cuenta principalmente aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atractiva para los clientes.

Por su lado, la consideración de los procesos debe llevar a la empresa a la clasificación de los mismos en estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le asigna un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El cuadro de mando permitirá, además de mejorar los procesos existentes, incorporar nuevos procesos para que la organización afronte los cambios en el mercado.

En cuanto a la perspectiva de crecimiento que el cuadro de mando considera, se incluyen los procesos para la disposición en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos, las habilidades desarrolladas por los empleados y su correcta aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad, la coherencia de los incentivos a los empleados, o la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Todo ello con el fin de maximizar la eficiencia y la operatividad, de manera que esto se traduzca en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

Gran parte del éxito de un Plan Estratégico de Negocios recae sobre la asignación de responsabilidades.

FASE E – SEGUIMIENTO

Para que un Plan Estratégico represente una herramienta útil en el tiempo, y de manera continua, debe proporcionar elementos para el seguimiento y medición, a lo largo del tiempo, de las acciones tomadas.

Para ello, se incluye en la realización del Plan Estratégico de Negocio una selección de controladores de Implantación, y se planifican las revisiones periódicas. Se pretende así dotar a la empresa de la capacidad de análisis continuo del entorno y de cambio, cuando proceda, del rumbo de su actividad incorporando las mejoras oportunas.

Como evaluación de la elaboración y consecución de los objetivos y sus resultados, existen varios procedimientos de trabajo a realizar, tales como métodos matemáticos, métodos deductivos y métodos estadísticos de medición de las acciones tomadas.

Para identificar y corregir las posibles desviaciones, la empresa implantará señales de alarma en los indicadores del cuadro de mando, de manera que puedan adoptarse acciones correctoras y cauterizarse las desviaciones, y se apliquen, cuando proceda, nuevos planteamientos.

FASE F - CIERRE DEL PROYECTO

Tras la realización del Plan Estratégico de Negocio, para una mejor concreción de las tareas realizadas, se llevará a cabo una valoración de los resultados obtenidos durante el proyecto. Por último, se redactará una memoria final técnica y económica del proyecto, incluyendo toda la información relevante para dejar constancia del desarrollo del mismo.

Esta es la secuencia, desgranada, de un Plan estratégico de negocio, que debes y puedes disponer y que nadie mejor que tu asesor de confianza te puede ayudar a convertir en una realidad a tu alcance. ¿Lo hablamos?



Carlos Sanz Mulas Socio responsable de Spanish Desk en Crowe-Romania Colegiado nº 26.249 en el Colegio Oficial de Economistas de Madrid

ASESORANDO EN DISTINTOS PAÍSES, ASESORANDO EN ÁMBITOS CULTURALES DISTINTOS

#Rumanía #equipo #colaborar #asesores

"¿Seguro que te vas a meter en esa aventura? Vuelve a España a tu puesto de funcionario y vivirás mejor". Iniciar una andadura en el año 2008 como asesor de empresas españolas en Rumania se sentía como una "pequeña locura", más aún cuando toda mi carrera profesional se había enmarcado dentro de la Administración, con una red de seguridad que, en todo momento difícil, incluso en otros países, hacía mover, lentamente, todos los engranajes para solucionar cualquier desaguisado.

Cuando en 2008 acepté el reto que me ofrecían de abrir una oficina de consultoría en Rumania confié en que iba a contar con un apoyo similar y que alguien iba a compartir conmigo lo que los modernos llamaban el Know-how.

Nadie podía imaginar que justo en ese año estaba comenzando una profunda crisis que iba a forzar a muchas empresas en España a reorganizarse y reescribir sus estrategias.

Por ello, casi todos los pasos que tuve que dar en esta nueva etapa, los tuve que hacer con menos apoyos que los que esperaba, con grandes dosis de sentido común y sin duda con errores que hemos tenido que ir enderezando a lo largo de los años.

HACIENDO EQUIPO

Además de las cuestiones materiales, buscar una oficina representativa, céntrica, que facilitase la visibilidad en una ciudad como Bucarest, que se va adaptando a los estándares europeos, amueblar de manera funcional y atractiva, equipos informáticos, acceso a legislación, etc., uno de los aspectos más cruciales para poner en marcha la compañía fue y es, el de conformar un equipo para poder desarrollar la actividad.

El proceso de selección, cuando se quiere trabajar en el extranjero, viene sesgado por dos aspectos. Uno, el idioma. Conociendo a los españoles y a nuestra "facilidad" para los idiomas, una parte del equipo debe tener un alto nivel de español. El otro aspecto, el nivel técnico. Parte del despacho debe tener un bagaje en el conocimiento del sistema fiscal rumano.

La parte de conocimiento de español, en Rumania no es un gran problema. A diferencia de España, los rumanos tienen una gran facilidad frente a los idiomas, sin duda debida a la endiablada dificultad del idioma rumano y a la riqueza de sus ininteligibles fonemas y, a que desde pequeños han estado conviviendo con distintos idiomas a través de los medios de comunicación, sobre todo en una televisión con versiones originales y en donde las telenovelas sudamericanas arrasaron en los 90 y principios del presente milenio.

Para la parte técnica me dirigí al Ministerio de Hacienda donde había pasado los últimos 8 años. Pronto me di cuenta de que una cosa es saber de leyes y otra muy diferente poner ese conocimiento al servicio de la consultoría buscando, siempre dentro de la ley, minimizar la carga fiscal a los contribuyentes.

Aquí empecé a sufrir en carne propia lo que el título de este artículo señala, "asesorando en ámbitos culturales distintos".

Haber trabajado fuera de España en distintas ocasiones, me había facilitado el poder trabajar en y con equipos de personas provenientes de distintos ámbitos profesionales y sobre todo culturales. Aun así, no es nada sencillo. Nuestro origen cultural y nuestra formación va esculpiendo el modo en el que nos enfrentamos a las distintas situaciones o problemas. Frente a las muchas faltas y taras que tenemos los españoles, una de las mayores ventajas competitivas que tenemos es la adaptación a nuevas situaciones y sobre todo la capacidad de buscar distintas soluciones y de ver los problemas desde diferentes puntos de vista. Sin saberlo, solemos tener visión 360°.

Nuestra actividad exige estructuras mucho más horizontales que en otros ámbitos puesto que, las soluciones a las distintas situaciones a las que se enfrentan nuestros clientes, nos obligan a compartir puntos de vista, a acercarnos a dichos problemas desde diferentes perfiles profesionales, aportando los aspectos jurídicos, con la visión de expertos en el área del derecho, analizando las cuestiones desde la realidad económica de los mismos ya que a fin de cuentas eso persiguen nuestros clientes, el maximizar su cuenta de resultados y cada vez más, compartiendo la visión de los problemas con expertos en las bien llamadas TIC. Y a colaborar, como desarrollaremos más adelante.

El equipo, los recursos humanos de una consultoría, de una empresa, es uno de los principales pilares y su funcionamiento va a diferenciar a una empresa de otra y, por ende, va a atraer a más clientes. "El equipo, los recursos humanos de una consultoría, de una empresa, es uno de los principales pilares y su funcionamiento va a diferenciar a una empresa de otra y, por ende, va a atraer a más clientes"

Nuestra actividad está basada en la observancia de determinados plazos. En Rumania, como en España, existen plazos de cumplimiento de las obligaciones fiscales de nuestros clientes. Si no se presenta una declaración en el plazo estipulado por la norma, si no se remite un escrito de recurso frente a una decisión de la Agencia Tributaria rumana, las consecuencias se pagan y puede provocar perder directamente un cliente y más aún, que se extienda esa fama.

Por todo lo anterior, desde el inicio de la empresa en Rumania hemos podido detectar determinadas necesidades en el área de RRHH:

- Crear políticas de RRHH para conservar a las personas que forman el equipo, que han recibido una formación y que mantienen el pulso día a día con los clientes, más aún en un mercado de trabajo que antes del COVID-19 tenía una tasa de paro del 5%.
- Formación. En un mundo tan cambiante como el de la fiscalidad, la contabilidad y los RRHH, es básica la formación continua. Alguien me dijo que no tenía que leer la norma pues ya había estudiado en la facultad. Me dejó de preocupar cuando dejó la empresa.
- Gestionar los trabajos que realiza cada miembro del equipo, más aún cuando empezó a crecer la empresa y cuando empezamos a llevar contabilidades y nóminas. Gestión de tareas.

No sólo es traducir al español. Las empresas españolas que desembarcan en un país extranjero suelen tener varias formas de actuar y más cuando llegan a un país como Rumanía, al que, entienden, en un momento de desarrollo anterior a lo que puede estar España.

Unas empresas aterrizan y solicitan la asesoría en cuestiones muy específicas puesto que, como ellos señalan, conocen el sector mejor que nadie, pues vienen desarrollando la actividad en España desde hace tiempo. Si, además, se junta que ellos conocen a un rumano que les va a abrir las puertas de todo, rumano que han conocido por casualidad en los últimos tres meses y en el que parece que van a depositar todas sus esperanzas, la cosa tiene pinta de que no acabará tan bien como se planteó desde un principio. Otras empresas, normalmente multinacionales, llegan y conectan directamente con la misma Big 4 con la que trabajan en España. Inicialmente, las cosas van bien, pues los socios rumanos les suelen dedicar tiempo e interés. Poco a poco, las relacio-

nes se van focalizando en niveles inferiores y en medio año, el responsable de la filial o sucursal se da cuenta que su "cartera" la está gestionando un junior.

Por último, están aquellas que buscan ser asesoradas como lo son en España. Ahí nos encuadramos nosotros.

Desde que iniciamos nuestra andadura en 2008, tuvimos claro que para poder competir en un mercado que no era el nuestro, deberíamos aportar un valor añadido distinto al que las empresas, inversores y españoles que trabajan en Rumania podían encontrar en una empresa de asesoría rumana, Big 4 o de otro estrato.

Nuestro valor añadido es conocer las dos caras de la moneda. Tenemos la experiencia de la norma y de la Administración rumana y también tenemos la experiencia de la Agencia Tributaria española y de los desarrollos normativos españoles.

Cuando llega un expatriado a nuestra oficina, podemos estudiar su situación desde esos dos aspectos. Podemos analizar su situación fiscal, su residencia a estos efectos, y en caso de que mantenga su residencia fiscal en España, podemos recomendar la aplicación del artículo 7p) de la ley del IRPF, intermediando con su empresa si ello fuera necesario. Pero también le indicamos, que, pese a su sorpresa, tiene que tributar también en Rumania. El acercamiento a la fiscalidad de los expatriados suele provocar ciertas confusiones en lo que respecta a la residencia fiscal y la obligación del pago del impuesto por los rendimientos del trabajo.

Hay que tener claro que ambos conceptos no son incompatibles. Un trabajador que por su situación personal, por el lugar donde radique su centro vital de intereses, es residente fiscal en España pero desarrolla su trabajo dependiente en Rumania, estará obligado (salvo ciertos casos que determina el Convenio de Doble Imposición) a tributar en Rumania por la fuente de trabajo y a declarar el IRPF en España por su renta mundial, incluido los rendimientos procedentes de ese trabajo en Rumania, todo ello sin perjuicio de la aplicación de los beneficios fiscales que le suponga la aplicación del 7p) y la deducción por doble imposición internacional.

Por el contrario, si por la aplicación del Convenio y las normativas fiscales de ambos países, el expatriado es residente fiscal en Rumania, tendría que tributar por su renta mundial. Además, por otros rendimientos que tuviera, podría llegar a tener que tributar por el Impuesto sobre la Renta de los No Residentes.

Además, solemos aconsejar a las empresas que la política de expatriación se planifique con tiempo y, desde España antes de la salida de los expatriados, para que la prueba de la aplicación del famoso artículo 7p) no recaiga en el trabajador.

Se le indica que el sistema fiscal rumano a efectos de personas físicas es muy beneficioso con un 10% de impuesto como cuota única y un 5% en el caso de dividendos.

Por otro lado, si nos viene una empresa que está planificando una inversión en Rumania y quiere saber el impacto de esta, tanto en Rumania como en España, le ofrecemos un análisis exhaustivo del Código Fiscal rumano, de las implicaciones de los dos sistemas de impuesto sobre la renta de sociedades existentes en la actualidad en este país:

- 16% cuota única sobre el Beneficio contable
- 1% sobre la cifra de negocios, si esta no supera el millón de euros.

Pero además le indicamos qué pasa con la repatriación de dividendos o la fiscalidad de los intereses de los préstamos utilizados en la financiación de sus inversiones en Rumania a la luz del Convenio de Doble Imposición firmado por ambos países. También, llegamos a asesorarle sobre el posible impacto que esas inversiones pueden tener en la base imponible de su Impuesto sobre la Renta en el caso de persona física o en el Impuesto sobre Sociedades cuando la inversión se haya realizado a través de una matriz en España en cuyo caso, les indicamos el juego de los artículos 21, 22. 3 y 32 de la Ley del Impuesto de Sociedades en España.

Sin duda el valor añadido de los que asesoran, asesoramos, en otros países, se basa en hacer entender a nuestros clientes las implicaciones de la norma rumana desde el prisma de la norma española. Como la contabilidad rumana tiene o puede tener su reflejo en la española o, al contrario, una diferencia de tratamiento en determinados activos.

Es complicado a veces, que el cliente entienda cómo funcionan "las cosas" en un ámbito distinto al que está acostumbrado. Siempre, es humano, medimos todo en función de lo que conocemos, de aquello a lo que estamos acostumbrados.

"Sin duda lo más complicado es hacer comprender cómo funcionan servicios a los que en España no les damos importancia"

Sin duda lo más complicado es hacer comprender cómo funcionan servicios a los que en España no les damos importancia. Las facturas, los recibos, se domicilian y punto. Pero ¿qué pasa si no existe un sistema paralelo a nuestra domiciliación bancaria en Rumania? como que la declaración y el pago van por caminos distintos, que no sellan los documentos cuando los presento y me los devuelven sin más.

En nuestro trabajo de consultor nos convertimos, muchas veces sin buscarlo, en más que un asesor, y muchas veces llegamos a ser un departamento administrativo de la matriz, gestionando una paleta de aspectos que van más allá de las funciones propias de un asesor. Cuántas veces habremos discutido internamente si este trabajo o aquella función está dentro de nuestras competencias. Por eso, a fin de cuentas, damos unos servicios más completos que una asesoría al uso. Al final, hay que darle la vuelta y ver en estas situaciones una nueva oportunidad de negocio.

DIGITALIZANDO QUE ES GERUNDIO

Cada vez son más las actividades de una empresa de asesoría fiscal, financiera-contable y de recursos humanos que se depositan sobre distintas herramientas informáticas. Anglicismos como ERP, CRM, CHECKLIST, Marketplace, landing page, aparecen dentro de una conversación entre profesionales de la asesoría tanto como las palabras base imponible, cuota del impuesto, amortización o nómina.

Cuando en 1998 se puso en marcha el NRC y se rompió la relación entre la declaración papel y la declaración a través de Internet, asistí a una reunión en el Departamento de Informática Tributaria con los responsables de las entonces Cajas de Ahorro. Cuando se explicó en qué consistía el NRC y que iban a ser las entidades financieras las que iban a servir de puente entre la AEAT y el contribuyente, el responsable de una de las entidades levantó la mano y preguntó qué pasaría si el contribuyente no tenía ordenador. El responsable de Informática le respondió que apelaría a su hijo que seguramente ya era ducho en las cuestiones informáticas.

En esos 22 años, todo se ha multiplicado de forma exponencial y en áreas de nuestras asesorías como el registro de las facturas de nuestros clientes no se puede ni imaginar algo que no sea la incorporación de la información que llega de diferentes "actores" (los stakeholders, palabra que define muy bien a los interesados en la marcha de una empresa) en un software informático.

Aquí también, desde fuera de España, se "sufre" de la diferencia de desarrollo tecnológico, no tanto en el sector privado sino en la administración tributaria. Es conocido que la Agencia Tributaria hizo a finales de los 80 una apuesta por la captación de información y los desarrollos informáticos necesarios para su tratamiento para compensar el tamaño de una administración tributaria que, frente a una población como la española, era más reducida que otras administraciones de países de nuestro entorno.

Por ello, nuestros clientes están acostumbrados en España a gestionar muchas actividades frente a la AEAT de forma telemática sin tener que acer-

carse en la mayor parte de las ocasiones a ninguna oficina pública. Las cosas en Rumania van más lentas. Por distintas razones no ha habido una decisión política clara de dotar a la administración tributaria rumana, la ANAF, de un nivel de desarrollo informático acorde con la época en que estamos. Posiblemente las diferencias de utilización de medios informáticos en otros sectores como el bancario, no han facilitado este cambio, cuestión que si contó España donde la normalización de muchos procedimientos bancarios se realizó durante los 80.

Pero el cliente rumano, como el español, sí que vive ya en el año 2020 y cada vez más integra en su actividad distintas soluciones informáticas que le permiten tener la información cuanto antes y le facilitan la toma de decisiones.

Esto está obligando a que las consultoras vayan incorporando aceleradamente distintas soluciones informáticas, no solamente para registrar la contabilidad, sino aquellas para gestionar las nóminas, llevar un registro de las actividades de sus técnicos que permitan facturar de forma más precisa y medir la rentabilidad de las distintas actividades que se realizan y de los clientes.

La forma de atacar esta digitalización va a recolocar a las empresas y les van a permitir ser eficientes. Aquellas que no sean capaces de subirse al tren van a sufrir bastante en un mundo cada vez más interrelacionado. La digitalización es parte ya de la solución. Pero para llevarla a cabo es necesario dotarse de una estrategia, tener una visión global del negocio y aplicar la digitalización no solamente al registro de las facturas, sino a una gestión de tareas de los técnicos de la compañía, un CRM que me permita hacer un seguimiento de mis oportunidades de negocio y que permita adelantarme a las necesidades de mis clientes siendo capaz de ofrecerles servicios que "ni ellos saben que necesitan".

El cliente español de una asesoría que trabaja en el extranjero requiere aún más, si cabe, la prestación de los servicios a través de pasarelas y plataformas informáticas. Es lógico, porque en muchos casos la gestión se lleva de forma centralizada y se quiere integrar la gestión de todo el grupo.

Toda esta transformación digital abre infinidad de puertas, infinidad de posibilidades. No va a ser necesario el asignar tantos recursos a "grabar" facturas; vamos a poder canalizar la entrada de esa información por diferentes medios.

En estos momentos, en el grupo rumano en el que nos hemos integrado, con 150 personas y una facturación de más de 4 millones de euros, se están llevando a cabo medidas para digitalizar procesos. Hay mucho camino por andar. Aquí también, jugamos con la visión que nos aporta nuestra doble chapa española y rumana. Para Rumania, en muchos aspectos, España es el

futuro. Y en estos momentos, tenemos que escribir el futuro, y sin duda el futuro pasa por la digitalización de nuestros procesos, y el Club de Innovación, del que luego hablaremos, está siendo de gran ayuda.

En paralelo dos cuestiones sobre esta digitalización:

- Hay que adecuar la gestión de la empresa a esa digitalización. Las personas se deben adaptar a una nueva situación. El contable que registra tiene que dar un paso al asesor financiero, con un valor añadido al cliente. Y para ello hay que formar YA a nuestros trabajadores.
- Liderar estos cambios nos va a exigir un intercambio constante de ideas, opiniones, conocer las respuestas en otros países, en otros sectores.
 Analizar nuevas formas de acercarse a los clientes, utilizando medios que antes nos parecían lejanos y que ahora las nuevas tecnologías nos acercan de forma asequible.

COLABORANDO, COLABORANDO, COLABORANDO

Rumania tiene, al igual que España, un sector de consultoría muy atomizado con numerosos despachos de contabilidad unipersonales o de menos de 6 trabajadores, que utilizan como mucho un programa de registro contable.

Como también hemos señalado, el momento de desarrollo de la administración fiscal rumana no ha servido de catalizador y no "tira" del sector para aumentar la utilización de medios telemáticos. Pero Rumania no es una isla, es miembro de la Unión Europea y su sector privado accede a las experiencias de otros países por lo que va exigiendo cada vez más tener accesos a más información.

El mercado rumano es amplio y hay "tarta" para muchos. Hay que ver a otras empresas no como adversarios sino como compañeros de viaje. Pertenecemos a todas las asociaciones profesionales del sector desde el inicio y estamos en constante intercambio de opiniones y estrategias con otros actores.

En nuestro caso, hemos tenido la suerte de cruzarnos en el camino del Club de Innovación del Centro de Innovación de Despachos Profesionales que como señala su página web, es una comunidad formada por Asesores y Abogados que buscan un aprendizaje continuo en Procesos y Tecnología. Una suerte en el sentido de que tenemos acceso a los resultados de las etapas que otros ya han pasado. Una suerte porque hay un continuo intercambio de ideas, experiencias, dudas, a través de diferentes medios.

En esta crisis del COVID-19, diariamente se organizan por el Club webinarios. Se discuten temas que no tienen una incidencia directa en el día a día de nuestra empresa en Rumania, pero, sin duda, nos permiten estar conecta-

dos a una enorme cantidad de talento, como diría un miembro del Club. Se comparten puntos de vista, se aprende, y se analizan distintas soluciones.

Asesorar en distintos países es más asequible cuando se pueden compartir experiencias. En nuestro caso, nuestra nueva situación nos permite interrelacionar con el resto del equipo de socios del Grupo Finexpert en el que nos hemos incorporado. Pero, sobre todo, mantenemos, a través del Club de Innovación, el pulso del desarrollo de nuestra actividad con otros despachos españoles. Además, se está creando una red, un Networking, que ya está enriqueciendo nuestra actividad diaria y nuestra cifra de negocios. También, como en cualquier asociación que se precie, nos está permitiendo conocer que detrás de las empresas hay personas, profesionales del sector. Hay músicos, cocineros, aventureros de la Ruta 66, y por supuesto poetas. Por eso, me permito acabar esta nota con unos versos de Walt Whitman

No dejes que termine el día sin haber crecido un poco, sin haber sido feliz, sin haber aumentado tus sueños.

. . . .

Aprende de quienes puedan enseñarte.

Las experiencias de quienes nos precedieron de nuestros "poetas muertos", te ayudan a caminar por la vida

La sociedad de hoy somos nosotros:

Los "poetas vivos".

No permitas que la vida te pase a ti sin que la vivas...



David Carretero Barroso Asesoría Cuentamás (Mérida)

CÓMO APLICAR TÉCNICAS LOW COST EN ÉPOCAS DE CRISIS

#precios #low cost #producto mínimo viable #costes #cliente #rentabilidad #rebajas

El gancho de los bajos precios en un momento de dificultades puede poner de moda otra vez el término low cost. Esta estrategia no consiste en poner precios bajos para sacar stocks, o de reducir el margen de beneficio. Low cost no es sinónimo de barato, es más un concepto de pagar por lo que uno quiere consumir. Lo más importante es hacer una labor de descomposición de los costes para ofrecerlos al cliente final y que sea éste y no el proveedor quien decida qué desea comprar.

"Esta estrategia no consiste en poner precios bajos... Low cost no es sinónimo de barato, es más un concepto de pagar por lo que uno guiere consumir"

A la hora de aplicar estas técnicas a un negocio, los factores más importantes que deberíamos tener en cuenta serían 3:

- 1. Buen estudio de producto o servicio para ofrecer sólo lo esencial de cada mercado. Lo que llamamos el producto mínimo viable que se ofrece a un mercado rentable y sobre el que construimos el resto de extras. Ofrecemos servicios básicos, los que piden el 80% de los clientes. Así conseguimos ajustar mejor los precios. Ofrecer servicios extremos requiere otros productos y una formación técnica que penalizaría el precio de los otros servicios.
- 2. Buen cálculo de los costes, innovando para ofrecer los mejores precios -30% por debajo del mercado sin menoscabar la calidad y sin renunciar al margen de beneficios.
- 3. Buen estudio de mercado para descubrir a qué está dispuesto a renunciar el cliente si a cambio le puedes ofrecer mejores precios. Los negocios low cost se basan en grandes volúmenes y el público que compra low cost es muy infiel.

Para seguir siendo rentables bajando o ajustando los precios es fundamental tener una oferta básica, precios dinámicos y presencia en internet:

- 1. Ofrecer sólo lo esencial en un primer momento para que sea el cliente quien elija qué es lo que desea comprar. Esto es diferente al modelo tradicional en el que es el proveedor quien decide qué costes integran el producto que desea vender. Después, añadir extras, siempre y cuando los cobres y los saques del precio de base.
- 2. La tecnología, principalmente internet, debe estar presente tanto en la parte administrativa como en la productiva para mejorar la rentabilidad de la empresa en global. Y poder analizar bien dónde están los principales costes de la empresa.
- 3. Elimina intermediarios hasta el extremo de poner a trabajar a tu cliente. La publicidad te la hace tu propio cliente.
- 4. Ten un equipo todoterreno pagado por objetivos y con formación lo más amplia posible.

Los inconvenientes de este modelo low cost de vender es que tienen un margen más pequeño de ganancia en cada producto, por lo que debe estudiar:

- El mercado objetivo sea lo suficientemente atractivo.
- La competencia tarde en reaccionar en posicionarse en su escala de precios hasta que él sea una referencia en el mercado.
- Constantemente debe estar monitorizando sus números para ver la rentabilidad de su negocio.

Debe primar la obsesión por el ahorro.

Y eso significa que debe estar inculcada en toda la organización.

Empezando por el jefe y todo el equipo directivo, que deben ser los primeros en dar ejemplo.

Los negocios pioneros de low cost fueron las compañías aéreas, supermercados; después se han sumado otros sectores como peluquerías, ópticas, bares y hoteles, pero para adaptarlo a tu negocio debes pensar en dar un producto o servicio más esencial del que se está ofreciendo actualmente, estudiar que sea rentable y si encuentras un mercado completamente virgen, no tendrás ni que hacer publicidad. Las ideas innovadoras en este terreno se venden solas.

Debes buscar un producto que exista en el mercado y al que le puedas quitar todas las florituras y con ello llegar a más gente o aumentar el consumo. Las mejores oportunidades pueden estar en los sectores que impliquen un consumo recurrente y en particular todos los relacionados con el ocio. Ej.: gimnasios, casas rurales, servicios a domicilio y asistenciales, peluquerías, ópticas, restauración, centros de negocios...



David Núñez Blasco Socio-Director en EesAudit. Economista

EL PROPÓSITO EN LA EMPRESA ACTUAL

#empresa #propósito #organización #estrategia

La empresa actual debe hacer un esfuerzo muy importante por determinar qué es lo que le importa a su cliente objetivo, qué determina el comportamiento de compra de sus clientes y conseguir tocar la fibra sensible, ganándose su lealtad, para no sólo ser clientes actuales sino prescriptores futuros de esa marca o empresa. La sociedad actual ha cambiado, y va a cambiar mucho más, desde el compromiso con el medio ambiente a la igualdad de oportunidades, pasando por la lucha contra el cambio climático. El consumidor del mañana no va a estar cómodo siendo cliente de una empresa que no cuida todo esto ni tiene un compromiso con el desarrollo sostenible.

Nos encontramos en unos momentos cambiantes en la historia, en los cuales existe una lucha feroz entre las empresas por diferenciarse las unas de las otras. Aquí es donde entra en juego el propósito de la empresa y la importancia de contar con ello y situarlo estratégicamente en el lugar que le corresponde.

El propósito de una empresa viene a responder al por qué existe esa empresa, y al por qué esa empresa sobrevive en el tiempo; es en esencia la razón de ser de esa empresa y a su vez viene a definir el impacto que esa empresa tiene y tendrá sobre todos los grupos de interés en los que afecta.

"El propósito de una empresa viene a responder al por qué existe esa empresa, y al por qué esa empresa sobrevive en el tiempo"

La misión y visión se han definido históricamente como los conceptos más importantes y básicos durante el proceso de planificación estratégica de una compañía, pero, a día de hoy, ambos se muestran a todas luces insuficientes para definir a las empresas, y la nueva realidad que vivimos hace que sea imprescindible la definición del propósito de la empresa, que vaya más allá de la misión y visión.

El proceso de búsqueda y definición del propósito de una empresa no es ni fácil ni rápido. Exige una introspección reflexiva muy profunda que debe surgir de ese proceso de reflexión en consonancia con todos los actores que entran en juego en dicha empresa: socios, trabajadores, directivos, clientes, proveedores y la sociedad en definitiva. La empresa ya no es un ente independiente y separado por completo del resto, y su único fin ya no es o no debe ser maximizar beneficios, sino que se entiende a la empresa como un apéndice de la sociedad y del entorno en el que vive pero que se ve influido e influye a su vez en todo lo que le rodea, y cuyos objetivos van en consonancia y fluctúan tal y como lo hacen los objetivos o las metas sociales o culturales.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan los líderes de cualquier empresa hoy en día, es precisamente la búsqueda de ese propósito, previa reflexión profunda, y no sólo eso, sino situar ese propósito, sea cual sea, en el centro de la organización. Todo este proceso exige honestidad y valor para sentar ese propósito en el centro de la estrategia futura.

Una vez definido este propósito, debe ser comunicado de manera eficaz, estamos definiendo y a su vez comunicando el que va a ser el rumbo de la empresa para los próximos años, y que va a ser la base para todas y cada una de las decisiones que tomemos en el futuro más próximo, por tanto debemos poner énfasis y hacerlo correctamente. A mi juicio, el propósito es el catalizador que mueve la organización, y no comunicarlo correctamente lo único que consigue es apagar esa llama que catapulta a la organización a otro nivel.

Es muy importante darle valor al propio hecho de comunicar el propósito al resto de la organización, es el ADN, el "mojo", el aceite que permite que se lubrique el resto del motor de la empresa, por tanto el propio hecho de comunicarlo requiere de una comunicación muy potente, que se transmita al resto como lo que es, como la importancia que tiene.

"Es muy importante darle valor al propio hecho de comunicar el propósito al resto de la organización"

Hemos dicho que el propósito debe ser definido y comunicado, y una vez conseguido esto debe ser promovido, es decir, la toma de decisiones posterior debe ser consecuente con ese propósito, y esta tarea le corresponde íntegramente al líder o líderes, que son los que tienen que impregnar a todo el equipo, como digo mediante decisiones encaminadas a conseguir ese propósito.

El principal papel de los líderes debe ser generar energía y entusiasmo en el resto del equipo y que estos actúen como ese catalizador que comentaba anteriormente, y que lleve a la empresa a un mayor desempeño.

Volviendo al propósito y al por qué es importante, debemos destacar que hoy en día todos trabajamos pensando en qué hacemos, y obviamente lo que obtenemos a cambio, pero también es muy importante el cómo, y ahí es donde entra en juego el propósito al que contribuyo con mi trabajo; con ello se cierra el círculo y es lo que hace que yo como trabajador esté al 100% ilusionado con el proyecto empresa y quiera pertenecer a ese grupo o equipo, y ese sentimiento está correlacionado con la permanencia de la empresa en el mercado. Existe una correlación clara que no se ve a simple vista pero que afecta a la relación empresa - trabajador.

Además, de la ventaja que supone contar con un rumbo definido, el tener un propósito claro a largo plazo resulta económicamente rentable y permite buscar un sentido a toda la empresa, que se traduce entre otras cosas en una mayor retención del talento. La definición de un concepto estratégico clave y novedoso vemos que tiene o puede tener influencia significativa en la gestión y política de Recursos Humanos, que a su vez nadie negará que es una de las políticas más complejas en el mundo empresarial y que más quebraderos de cabeza genera.

Todo esto del propósito podría entenderse a priori como algo que afecta únicamente a la gran empresa, a grandes conglomerados empresariales, bancos, multinacionales, pero desde mi humilde opinión no es así. Cualquier empresa o proyecto por pequeño que sea en tamaño o número de integrantes debe ser planificado estratégicamente, y dentro de esta reflexión debe establecerse el propósito fundamental. Incluyo en este grupo de empresas a pequeñas empresas, startups cuyo propósito puede ser incipiente y poco definido inicialmente, o empresas maduras que en un movimiento de adaptarse a los cambios que surgen en su entorno remueven sus cimientos y edifican de nuevo su estructura con nuevos materiales y por qué no, nuevos objetivos.

¿QUÉ PROPÓSITOS SURGEN AL CALOR DE LOS NUEVOS TIEMPOS?

Pues tendremos una respuesta diferente para cada empresa, como no puede ser de otra manera, pero los nuevos tiempos que asoman o que ya hace unos años nos han invadido van en varias líneas muy marcadas.

Por un lado la innovación responsable, que supone la dualidad hasta hace unos años imposible de crear a la vez, valor empresarial y valor social, en el momento en que la empresa es responsable de cómo se relaciona con su entorno, sin descuidar por descontado la maximización del valor de la empresa.

Por otro lado, el propósito humano o de desarrollo de los equipos de trabajo. Lo más preciado de una empresa son las personas que la integran y que

estarán siempre por encima, muy por encima de los productos o servicios que vende o presta. Por lo menos en el medio y largo plazo. El ser consciente de esta importancia, darle el rango de propósito y situarlo como ya hemos dicho en el centro estratégico supone un salto cualitativo innegable. La gestión de las personas como valor fundamental y primordial de cualquier organización ha venido para quedarse, lejos de modas pasajeras o costumbres importadas...

Cada vez más, nuestra vida profesional y personal está más unida, el desarrollo profesional influye en el desarrollo personal y viceversa, vemos el trabajo como una extensión de la vida personal y al revés, y a su vez ambas facetas de la vida no han estado nunca tan alejadas. Hacemos un esfuerzo continuo para que se unan, queremos trabajar en empresas que tienen un "estilo" similar al nuestro, queremos compañeros que vean la vida como nosotros la vemos, que tengan inquietudes similares, queremos comprar en tiendas que pertenezcan a empresas comprometidas, que tengan un propósito más allá del que tiene la competencia, que son diferentes, y a su vez similares a nosotros y si somos una empresa queremos relacionarnos con empresas afines, que compartan visión y propósito.

Las crisis no hacen más que acelerar estos procesos de repensamiento estratégico. Pasó a raíz de la crisis de los 90, del 2008-2010, y está pasando con la crisis del COVID. No sólo eso, sino que cada oleada de crisis se potencia y se asienta en el mundo empresarial con más fuerza si cabe.

A modo de conclusión me gustaría terminar diciendo que, bajo mi punto de vista, todavía hay empresas que no se han planteado su propósito, cosa lógica hoy en día, pero que dentro de unos años no será una opción, será la diferencia entre la supervivencia o la desaparición. Uno de mis propósitos como consultor es facilitar a las empresas el buscar su propio propósito, e insisto en que es un proceso que se debe hacer desde dentro, y extenderlo a toda la organización ¿y tú? ¿ya sabes cuál es tu propósito? ¿y el de tu empresa?



Diego García Téllez Director General en Capital Asesores Economista, colegiado nº 1046 del Colegio de Economistas de Cádiz

RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR ANTE "LA NUEVA NORMALIDAD"

#empresafamiliar #nuevanormalidad #asesoría #asesor #cisnenegro #crisis #covid19

Se denomina "Cisne Negro" a un suceso sorpresivo, por inesperado, con gran impacto socioeconómico y que como siempre se nos critica a los economistas, una vez pasado sabemos darle una explicación.

Aunque el propio creador del concepto, el filósofo e investigador libanés Nassim Taleb ha rechazado que la pandemia por coronavirus sea un Cisne Negro porque era predecible, lo cierto es que nadie de nuestra generación esperaba al inicio del año 2020 que un acontecimiento de esta magnitud pudiera producirse.

A lo largo de mi vida, que ya son algunos años, tengo la sensación de haber vivido siempre en crisis, salpicada con pequeños periodos de crecimiento en los que la etapa de crisis anterior se ha ido olvidando y pensando, como en bolsa, que estamos en una nueva realidad y que la estabilidad ha llegado para quedarse, y tozudamente cuando menos te lo esperas vuelve una nueva crisis a golpearnos. Los tiempos de crisis, de incertidumbre, son más habituales de lo que parecen, por eso los humanos sabemos adaptarnos y hacer que muchas veces esas crisis se conviertan en oportunidades.

"los humanos sabemos adaptarnos y hacer que muchas veces esas crisis se conviertan en oportunidades"

Nuevamente estamos ante una crisis diferente a las anteriores. La pandemia por coronavirus que ha provocado el confinamiento de la población al decretarse el estado de alarma en marzo de 2020. Esto ha afectado de diferente forma a la Empresa Familiar. Estamos, a diferencia de crisis anteriores, ante una crisis de confianza.

Las personas han sido obligadas a confinarse en sus casas y mantener el distanciamiento social. Las empresas, excepto las imprescindibles, han tenido

que cerrar y miles de trabajadores han sido despedidos o están en situación de regulación temporal de empleo. El distanciamiento social, la utilización de mascarillas, el confinamiento, la prohibición de desplazarse, hace que la población tenga miedo. A diferencia de la crisis del 2008 esta crisis afecta no a los grandes bancos que fueron rescatados por el sistema o a grandes inmobiliarias y empresas de construcción, sino a los minoristas, a los bares, restaurantes, pequeño comercio, profesionales de servicios personales, taxistas. La respuesta está en combatir ese miedo, desactivar esa respuesta que llevamos innata, porque el miedo nos paraliza y nos resta la capacidad para salir más fortalecidos de esta situación.

Todo esto incide enormemente, aunque dependiendo del sector al que pertenezcan, en la Empresa Familiar, que se enfrenta a nuevos retos que tendrán que combatir a la vez con una mezcla de innovación, nuevas recetas y medidas disruptivas sin dejar de lado la experiencia obtenida en anteriores crisis.

Pero todo esto pasará y la memoria es muy selectiva para las malas experiencias, nos olvidaremos de esta época distópica e irreal que nunca hubiéramos imaginado y después de las distintas fases que el gobierno ha implementado iremos avanzando hacia lo que les ha dado por llamar "La Nueva Normalidad".

Las empresas familiares para poder sobrevivir y llegar a la "Nueva Normalidad" tienen que adaptarse y tomar medidas ante la "Nueva realidad". Esto exige protegerse y cambiar muchas de las acciones que hasta ahora venían realizando. Esta es una crisis de miedo en la que todo el mundo se queda en casa y la vuelta a "La Nueva Normalidad" será muy paulatina y con grandes medidas de seguridad y de distanciamiento, provocará como primer impacto en las familias y en las empresas la necesidad de prescindir de todo lo superfluo. Las crisis son oportunidades para dar un paso atrás y poder ver y analizar los negocios con perspectiva, repensarlo a medio, corto y largo plazo, centrarse en lo importante, eliminar todo lo que no es estrictamente necesario, limitando en primer lugar todas las inversiones que se puedan posponer y que no sean absolutamente imprescindibles. Consecuentemente, esta crisis provocará una disminución de ingresos y de la capacidad de "hacer caja" que es el pulmón de las empresas. Por tanto, el primer reto al que se enfrenta la Empresa Familiar es el de conseguir financiación para poder sobrevivir ya que nos enfrentamos a una crisis por falta de liquidez.

"Las crisis son oportunidades para dar un paso atrás y poder ver y analizar los negocios con perspectiva"

El siguiente reto al que se va a enfrentar la Empresa Familiar es a la disrupción tecnológica a la que nos enfrentamos. Si ya vivíamos en una revolución a la que nos íbamos adaptando como podíamos y a distintas velocidades, ahora este proceso se acelerará de forma exponencial, la potenciación de la compra y de la prestación de servicios online va a sufrir una nueva realidad, miles de personas que no conocían la compra online se han lanzado a ella al tener tiempo suficiente durante el confinamiento y ser la única forma de proveerse de artículos diferentes a los de primera necesidad.

A este descubrimiento se une el miedo que supone la forma tradicional de consumo. ¿Seguiremos comprando ropa como lo hacíamos antes ante las nuevas medidas higiénicas que tienen que adoptar los comercios?; Qué coste y cómo se repercutirán en los artículos las medidas de higiene exigidas?: desinfección de probadores en cada uso, desinfección de las prendas no adquiridas, reducción del aforo máximo de los comercios, bares y restaurantes, dispensadores de geles, mascarillas, etc. Los bares y restaurantes en la mayoría de los casos se han basado en altos volúmenes de venta con bajos márgenes. La supervivencia de estos con la reducción de los aforos y el distanciamiento tendrá que pasar por nuevas fórmulas en las que sobrevivirán los que apuesten por la calidad a la vez que ofrecen alternativas como la cocina a domicilio, la venta online o la venta con recogida en establecimiento. Para ello se tendrán que reinventar apostando e invirtiendo en medidas diferenciadoras de la competencia, como mejoras de las páginas web, apoyo en canales de Youtube y redes sociales y utilización de empresas de la nueva economía o economía colaborativa como Uber y Glovo para distribuir sus productos.

Otra de las medidas más importantes para convivir en la "Nueva Normalidad" será la de potenciar las medidas de higiene. Es impensable la utilización de los medios de transporte como las aerolíneas, trenes o los mismos medios urbanos de transporte teniendo que respetar las medidas de distanciamiento social por lo que será imprescindible la utilización de medios de desinfección y las certificaciones "free covid" tanto en los transportes públicos como en los hoteles y apartamentos.

La característica de la Empresa Familiar es una conjunción de intereses donde se mezcla empresa, familia y propiedad. Para hacer frente a los retos expuestos, las empresas familiares tienen que protegerse mediante una serie de medidas.

En la Empresa Familiar no son pocos los casos en los que los cargos de dirección se delegan en los hijos, no por causa del mérito y la formación, sino solo por la condición de serlo, relegando a personas de mayor capacidad en la empresa a responsabilidades secundarias que provocan la desmotivación o la salida del talento, provocando un empobrecimiento de los recursos huma-

nos a medio plazo. Es por tanto el momento de rodearse de los mejores, de acudir a la experiencia de los seniors en crisis pasadas y de volver a los valores que caracterizan a la Empresa Familiar como son la honestidad, la perseverancia, la solidaridad, la austeridad y la pasión por el trabajo bien hecho. Es el momento de transmitir a las nuevas generaciones la cultura del esfuerzo y del sacrificio, de valorar el esfuerzo realizado por las generaciones anteriores, ya que las actuales no han tenido las experiencias de penurias que sí han conocido sus antecesores.

Es fundamental trabajar la "reunión familiar", el Consejo de Familia tiene que seguir funcionando, va sea presencialmente o vía "on line", para mantener la cohesión familiar y explicar las decisiones a tomar para que sean entendidas por todos. Las diferentes generaciones tienen diferente visión de los riesgos por lo que será más importante que nunca la comunicación. Estamos en una crisis sin precedentes en la que todas las empresas se van a ver afectadas. Hay que centrarse en la rentabilidad. Es el momento de las empresas con caja y visión a largo plazo y habrá que tomar medidas de austeridad para controlar la caja. Es el momento de la liquidez, de analizar los gastos y eliminar los superfluos o que no sean estrictamente necesarios. De controlar la morosidad y eliminar actividades, líneas de negocio o clientes no rentables y algo muy importante, como es la refinanciación del pasivo. De convertir deudas a corto en deudas a largo plazo. Las empresas familiares suelen ser reacias a las deudas a largo plazo, pero es el momento de la refinanciación aprovechando para ello las líneas de liquidez ofrecidas por el gobierno para limitar las consecuencias de la pandemia. Nunca ha habido un momento como este para obtener financiación. Otra de las medidas a implementar es la revisión de contratos. Es el momento de renegociar con los propietarios la renovación de los mismos, revisando sus condiciones y alargándolos en el tiempo, como pueden ser los contratos de arrendamiento.

El control y reducción de los costes y los gastos es tan importante como mantener las inversiones para mantener la capacidad productiva y la del capital humano. La consecuencia de la pandemia será una disminución del ahorro y del valor de las acciones de las empresas, por lo que también habrá que implementar políticas de disminución o incluso paralización del dividendo.

Es el momento de repasar la visión de la Empresa Familiar en el papel estratégico de la empresa. De decidir si la familia se va a implicar en todos los aspectos de la relación trabajo-propiedad y dirección, sólo trabajo y propiedad o sólo inversión. Conviene revisar o iniciar si no se han realizado los planes de sucesión en la empresa para que esta no se convierta en un caos. La planificación de la sucesión del empresario no es tarea fácil en algunos casos, como por ejemplo ocurrió con Mango, cuyo fundador, Isaac Andic, tuvo que

volver a la dirección de la empresa hasta en dos ocasiones ante la falta de capacidad de las generaciones siguientes de continuar con su legado. El protocolo familiar sería el medio consensuado para asegurar la continuidad de la Empresa Familiar, para cuidar el patrimonio de la familia y poder legarlo a las generaciones futuras.

Los planes de formación deberán ser una de las prioridades de la Empresa Familiar. Nunca antes habíamos tenido acceso a tantos recursos como en la actualidad, ya sean gratuitos o de pago, a través de YouTube, plataformas MOOC como EdX, Coursera o Udemy, escuelas de negocios online, LinkedIn Learning, etc. Es fundamental para el empresario aprovechar esta superabundancia de formación para mejorar en aspectos relacionados con nociones de economía, contabilidad y análisis de balances, órganos de gobierno, sucesión y fiscalidad.

Ante los retos futuros debe imperar la serenidad y el sentido común ya que tras la tempestad siempre llega la calma. El equipo directivo debe liderar para conseguir elevar la moral de los trabajadores y alinearlos con los objetivos de la compañía, el equipo y el talento son valores fundamentales que hay que cuidar en esta época de miedo. La empresa debe transmitir los valores de que no sólo está para ganar dinero sino que contribuye al bien de su comunidad. El empresario tiene que explicar y dar a conocer que las cosas se hacen bien. Es fundamental conseguir una buena reputación en la sociedad, no sólo en el mercado. Más que nunca está prevaleciendo una nueva moral empresarial, la responsabilidad social corporativa y la ética sobre la estética.

Desde el punto de vista jurídico también debe ser el momento de revisar y ajustar la estructura jurídica de la compañía si fuera necesario, revisar la estructura mercantil de la empresa, ver la conveniencia de constituir una sociedad holding y de reestructurar los distintos negocios fusionando o escindiendo actividades, buscar la reorganización administrativa estudiando la externalización de actividades no estratégicas. Es necesario conservar el talento y no descapitalizarse del capital humano a pesar de estar o venir de un expediente de regulación temporal de empleo. El equipo es fundamental a la hora de "crear empresa"

La tormenta provocada por este virus pasará, nos hará adaptarnos a la "Nueva Normalidad" que tendrá muchas diferencias con la "Antigua Normalidad". Las empresas familiares tendrán que adaptarse a nuevos retos y la evolución Darwiniana dejará en el camino a las empresas más débiles, las que estaban menos preparadas o menos fuertes para sobrevivir. Los retos a los que se enfrenta la Empresa Familiar tendrán que ser combatidos pero la Empresa Familiar sobrevivirá a los retos post pandemia debido a sus creencias, valores y visión compartida, por la unidad el compromiso y el orgullo familiar, por

la resistencia, el planteamiento y la orientación a largo plazo, por la flexibilidad y por la agilidad y la rapidez en la toma de decisiones, muy por encima de las grandes empresas.

Para concluir, aconsejaría a las Empresas Familiares para afrontar los retos que nos depara la "Nueva Normalidad" no olvidar los valores que cohesionan la familia. Valores como el sacrificio, el trabajo duro, la austeridad en los cobros, cuidar la salud y estar preparados. Siempre es necesario seguir las recomendaciones de protección de los trabajadores y clientes. Comunicar como prioridad e informar de las decisiones al resto de la familia, directivos y trabajadores por parte del empresario, aceptar la "Nueva normalidad" y buscar las oportunidades que surgirán de la "Nueva realidad", perder el miedo, reinventarse y cuidar la reputación de la empresa como visión a largo plazo que permita su permanencia en el tiempo y que suponga la herencia de las generaciones futuras.



Eduardo Marín Agulló Economista Colegiado nº 2.769 en el Colegio Oficial de Economistas de Alicante

EL VALOR DE LA COLABORACIÓN EN LOS NEGOCIOS

#colaboración #alianzas_estrategicas #valor_añadido #especialización #misión

La definición genérica de colaboración podría ser la siguiente: "el proceso de dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas para completar una tarea o alcanzar una meta u objetivo". La esencia de la colaboración en el mundo de los negocios sería poner recursos o conocimientos en común para obtener un beneficio mutuo por parte de las empresas que participen en la misma.

A mi modo de ver, la colaboración entre empresas, bien entendida, debería llevar a un beneficio mutuo entre las partes colaboradoras y para el cliente o consumidor de los productos y servicios de las mismas, con lo cual la colaboración entre empresas acaba siendo una forma de conseguir un mercado mucho más eficiente.

Antes de lanzarnos a colaborar con el primero que se nos ponga en el camino, cualquier empresa o persona que se aventure a crear un negocio (por pequeño que sea) debe trazar un plan. Ese plan suele tener el nombre de planificación estratégica (aunque el nombre es lo de menos) y no es otra cosa que una hoja de ruta que nos va mostrando el camino a seguir para obtener las metas que queremos alcanzar, y dentro de dicha planificación hay que reservar un apartado especial para las "alianzas estratégicas" o colaboraciones con otras empresas o partners (una vez más el nombre es lo de menos), que queremos que nos acompañen en nuestro camino.

Vamos a analizar algunos beneficios que se pueden obtener de las alianzas o colaboraciones entre empresas con la intención de que cada uno reflexione sobre si alguno de ellos tiene cabida en su modelo de negocio y piense en las sinergias que podría tener y sobre todo en cómo podría incidir en su cuenta de resultados:

• Venta cruzada de productos o servicios complementarios (Cross Marketing) de empresas o negocios con tu mismo público objetivo. La

idea es buscar alianzas con empresas que con su oferta de servicios y productos puedan completar la tuya y el cliente pueda disfrutar de una mejor experiencia de compra.

Este tipo de acuerdos de colaboración suelen consistir en una simple prescripción, pero en ocasiones incluso se puede establecer un sistema de comisiones, de forma que los colaboradores obtengan una fuente alternativa de ingresos. A la hora de elegir un "socio" para este tipo de acuerdos, es muy importante que la imagen de la empresa a la que vamos a prescribir esté alineada con los valores y las ideas que nosotros queremos transmitir.

Ejemplos de este tipo de acuerdos podrían ser: un gimnasio y un centro de estética, una agencia de viajes y una empresa de alquiler de vehículos o un salón para eventos (bodas, bautizos y comuniones) y un fotógrafo especializado en bodas. Invito al lector a pensar con qué tipo de empresas puede llegar a un tipo de acuerdo en este sentido, pues es aplicable para cualquier sector, sólo hay que ponerle un poco de imaginación, pues curiosamente las colaboraciones que mejor funcionan suelen ser las más disruptivas.

• Alianzas entre competidores. Por extraño que parezca aliarte con un competidor puede resultar muy beneficioso. Y ¿por qué?, pues muy sencillo porque "la unión hace la fuerza" y aliarte con tu competidor te va a otorgar mayor poder de negociación con proveedores o acreedores comunes y también te va a permitir poder mejorar tu posición frente a competidores más grandes. Además, te permite la posibilidad de hacer promociones conjuntas para competir con productos o servicios sustitutivos a los que tu ofreces.

Ejemplos de este tipo de alianzas pueden ser: las cooperativas o los grupos de compras, los cuales permiten acceder a condiciones de compras mucho mejores que si las hicieran de forma individual o las famosas rutas de Tapeo de los bares y restaurantes de zonas cercanas que fomentan de forma común que la gente salga a la calle a consumir.

 Alianza entre empresas basadas en el canal de distribución. Si eres una empresa pequeña y no tienes posibilidades de acceso al canal de distribución que te gustaría, puedes llegar a acuerdos con empresas para utilizar el suyo a cambio de una comisión que resulte interesante para ambas partes.

Este tipo de colaboración también puede darse en sentido inverso; una gran empresa puede utilizar una red de distribuidores de pequeñas empresas o autónomos, un ejemplo muy claro son los acuerdos de las marcas de cerveza con bares y restaurantes.

 Crowdsourcing. Es pedir la opinión de terceros frente a algún tema en particular o el desarrollo de algún proyecto específico. Se trata de aprovechar el talento de un colectivo para satisfacer la necesidad de un cliente o consumidor; las Redes Sociales y la tecnología favorecen mucho este tipo de acciones.

Mediante esta técnica colaborativa Heineken creó una plataforma LA CERVECERÍA DE IDEAS a través de la cual los consumidores exponen sus ideas de cómo mejorar su experiencia en el consumo de su cerveza. La cadena Estadounidense de supermercados Walmart, mediante su campaña GET ON THE SELF (en las estanterías), preguntó a sus clientes sobre los 3 productos que querían que incorporara a sus lineales, lo que hace que el cliente se sienta más identificado con la Marca independientemente del mayor o menor éxito que tengan esos 3 productos.

- Coworking. Es la manera de trabajo que permite a emprendedores, pymes y profesionales independientes de distintos sectores compartir un mismo espacio de forma independiente, con la posibilidad de generar sinergias entre ellos. Espacio profesional a bajo coste y flexibilidad son la principal ventaja de esta forma de colaboración.
- Outsourcing (subcontratación o externalización). Se trata del proceso por el cual una empresa contrata a otras empresas para que se hagan cargo de parte de su actividad o de determinados trabajos dentro de su actividad. Una ventaja de la subcontratación está en el aumento de productividad, pues permite a la empresa centrarse en su actividad clave y dan paso a empresas especializadas en esas otras tareas para que las lleven a cabo, lo que genera un ahorro de costes (en personal) y una mayor eficiencia al dedicarse cada empresa a lo que hace especialmente bien.

Ejemplos típicos de subcontratación son: la limpieza, la contabilidad, la gestión de las redes sociales o la seguridad. Desde los despachos profesionales tenemos mucho que decir en este aspecto y no sólo a través de la contabilidad, cuya evolución tiende a automatizarse a través de la tecnología, sino a través de servicios de mayor valor prestados, gracias precisamente a dos herramientas que ya tienen mucha relevancia en la actualidad y que seguirá esa tendencia en los próximos años, "la tecnología" y "los datos". Contabilidad presupuestaria con seguimiento periódico, previsiones de tesorería, cuadros de mandos, sistemas de retribución por objetivos, son

algunos de los temas que se pueden llegar a subcontratar a los despachos profesionales y que sin duda aportan mucho valor al cliente.

- Cobranding. Es una estrategia de marketing que se fundamenta en la alianza entre dos o más marcas con el objetivo de potenciar el valor de las mismas y obtener rentabilidad en un momento dado en el tiempo. Este tipo de estrategias busca el win to win tanto para las marcas como para los clientes de las mismas. Un ejemplo son Philips y Marcilla crearon la cafetera Senseo para competir con Nespresso.
- Estrategia de internacionalización. Establecer colaboraciones en un proceso de internacionalización puede ser una buena forma de llegar a un mercado nuevo de la mano de un agente local, ya sea una PYME o una institución.
- Financiación de proyectos. En ocasiones tenemos la idea, tenemos la experiencia adecuada y sabemos cómo ejecutarla, pero nos falta la financiación. Pues bien, otra forma de colaboración entre empresas pueden ser los contratos en cuentas de participación o los préstamos participativos, mediante los cuales se le remunera a la empresa financiadora en función de la evolución del negocio. Con lo cual ambas partes obtienen beneficios.

Otras figuras como los Business Angels, las Uniones temporales de empresas (UTE) o las Agrupaciones de Interés Económico también pueden ser interesantes para explotar conjuntamente un determinado negocio.

Estas son sólo algunas ideas que se deben considerar, para ver si realmente tienen cabida en nuestro Plan de negocio y todas ellas entrarían dentro del apartado de alianzas estratégicas. Tanto si eres una gran empresa, una PYME o un autónomo debes valorar los efectos de viajar solo o buscar acompañantes para la consecución de tus objetivos.

En cualquier caso y a modo de resumen, las distintas formas de colaboración entre empresas en mi opinión, generan un mercado más eficiente, pues son una palanca hacia la especialización donde cada uno realiza los trabajos en los que realmente aporta más valor que el resto, en los que es experto. Además, permite ahorrar o compartir costes en determinados proyectos o incluso generar fuentes de ingresos adicionales y sobre todo consigue una mayor satisfacción del cliente final.

En nuestro sector, el del asesoramiento y la consultoría, tal y como yo lo veo, el cliente busca (o debería buscar) en su asesor una persona de confianza con el que poder hablar de su negocio en el mismo idioma (porque

tiene el conocimiento y la experiencia) y sobre todo que genere valor (y se traduzca en la cuenta de resultados) y ese valor muchas veces no lo generará el propio despacho directamente, sino que a su vez buscará el profesional más adecuado para que nuestro cliente esté bien atendido. ¿Qué quiero decir con esto? que el despacho profesional puede mejorar su servicio teniendo una buena red de colaboradores para tratar temas en los cuales no son especialistas, para que si uno de sus clientes necesita esos servicios no tenga que ir fuera a buscarlo, sino que su despacho le dé la solución, aunque sea a través de otro proveedor. Convirtiéndose el despacho en "el colaborador estratégico" más importante para muchos de sus clientes.

"Convirtiéndose el despacho en "el colaborador estratégico" más importante para muchos de sus clientes"

En definitiva, el despacho profesional puede ser un lugar desde el que crear una magnífica red de colaboraciones en aras de conseguir prestar un servicio más completo al cliente. Si yo, como cliente de un despacho, necesito un TPV o un software de gestión de negocios, qué mejor que comprar el que me recomiende mi asesor, quien seguramente ya ha tenido experiencias con otros clientes en ese ámbito y además conoce mis necesidades a la perfección, y si encima el distribuidor del software es colaborador de mi despacho pues mucho mejor. Y si tengo que buscar a una persona para que me lleve las redes sociales, ¿por qué no preguntar a mi asesor que me recomiende a alguien? Seguramente tenga algún cliente experto en la materia y me pueda ayudar. Y si quiero organizar un evento para celebrar el décimo aniversario de mi empresa ¿tal vez mi asesor colabore con alguna empresa de eventos? ¿Y si tengo que contratar a una persona? Estoy seguro que mi asesor puede llevar a cabo el proceso de selección, bien de forma directa o bien de forma indirecta a través de algún colaborador.

No me gustaría concluir sin hacer una última reflexión. En la época en que vivimos en la que gracias a la tecnología todo es global, la especialización es una forma muy interesante de hacer negocios y creo que va íntimamente ligado a la colaboración y a la eficiencia del mercado. Es decir, si yo me dedico a un nicho de mercado muy concreto puedo llegar a ser de los mejores en ese segmento y me abre las puertas a colaborar con los números uno de otros segmentos de los cuales yo no soy experto y a la vez con el resto de agentes de mi nicho de mercado, lo que me permite ofrecer un servicio mucho más completo a mi cliente, que se acaba beneficiando de múltiples sinergias positivas.

"la especialización es una forma muy interesante de hacer negocios y creo que va íntimamente ligado a la colaboración y a la eficiencia del mercado"

Desde nuestro despacho llevamos más de 25 años ayudando a las farmacias a mejorar su cuenta de resultados y a cumplir con sus obligaciones legales. Tenemos un gran conocimiento del sector y de todos los agentes que intervienen en él y por ello nuestros clientes nos tienen como un punto de referencia para resolver cualquier asunto relacionado con su farmacia y saben que si no se lo podemos resolver nosotros directamente, le derivaremos a un profesional que se lo resolverá de una forma adecuada.



Germán Pérez Cámara
Director General en Confialia Asesores de Empresa
(Palma de Mallorca)
Abogado colegiado nº 5335 en el Colegio Oficial de Abogados
de les Illes Balears y colegiado 858 del Colegio Oficial de
Titulados mercantiles de les Illes Balears

EMPRESA O AUTOEMPLEO

#emprender #liderazgo #empresa #autoempleo #empresario #emprender #economía

El destino impulsa a los poderosos y a los valientes. Y, actualmente, estamos ante una situación muy parecida a los efectos económicos de una Guerra Mundial, sin haberla sufrido, pero con la necesidad de aplicar políticas para que la actividad económica vuelva, como mínimo al punto anterior a la pandemia del covid-19. Con esa intención, me gustaría hacer una reflexión de cómo afrontar el reto del emprendimiento, si como un autoempleo o como una empresa estructurada; y no hablo de planteamientos académicos, sino conceptuales, hablo de qué filosofía de empresa quiero adoptar para mi negocio:; autoempleo o "trabajador autónomo" versus empresa de capital estructurada.

Yo diría que aunque la mona se vista de seda, Autoempleo se queda. Y con ello quiero decir que no se trata de tener la forma jurídica de Sociedad la que te hace pasar de autoempleo a empresa, tal como sucede a los 5 meses del inicio del proyecto en un 90% de los negocios (según GEM 2018), eso no transforma el proyecto que puede seguir con el formato de "autoempleo"; en España hay tanta falta de cultura empresarial y tanto afán normativo que, sólo el 10% de los proyectos que superan los 6 meses de existencia no pasan por el registro mercantil, aportándoles una falsa sensación de "estructura empresarial" que realmente no tienen.

EL AUTOEMPLEO

Se puede explicar el autoempleo de muchas maneras; como aquel proyecto empresarial que no tiene empleados o tiene pocos, que depende del empresario para generar ingresos, que no tiene procesos propios de desarrollo de su actividad, que no dependen del fundador del proyecto, etc.

Sin embargo, a mí me gustaría definir el autoempleo como aquel proyecto que no tiene vida propia, independientemente de estructura societaria, es un

proyecto en el que, por cuestiones políticas, hemos mancillado la praxis de una sociedad de capital, fusionando la vida personal del empresario con la de la empresa, y unidos hemos fraguado su destino: mayoritariamente el del fracaso.

En la mayoría de empresarios, cuando inician un proyecto empresarial se da una dualidad de funciones: por un lado, la de trabajador, pues siempre se inicia el proyecto con escasos medios, y, por otro, de administrador del proyecto que acaba de comenzar y que necesita un liderazgo.

¿Por qué hablo de que el autoempleo como empresa no tiene vida propia (sea sociedad o no)? Pues porque el primer error se produce con la primera contratación, con la contratación del primer empleado que no es otro que el propio fundador. Normalmente, el empresario de un proyecto de autoempleo es perfecto conocedor de la remuneración de una persona que hace su trabajo, de que existe un valor de mercado y un convenio colectivo que aporta una información fantástica que podría darle todo lo necesario para saber la remuneración que debe percibir por el trabajo que realiza. Sea fontanero, contable, dependiente o dentista, puede conocer cuál es la remuneración en función del trabajo que desarrolla.

Sin embargo, vayamos a remunerar al Administrador del proyecto de autoempleo. Aquí tenemos dos opciones:

- Valoramos el capital invertido y decidimos que si tenemos excedente destinamos entre un 15% ó 20% a remunerar a los socios que han aportado este capital; NO remuneramos al administrador más allá de un 10% del capital invertido, pues la gestión del patrimonio empresarial es mínima.
- No valoramos el capital invertido, lo dejamos en anécdota mercantil y remuneramos al administrador del proyecto con el 100% del excedente, destinando CERO euros a los socios.

La primera opción permite crear las bases de un negocio empresarial con base y estructura de Sociedad mercantil, dotando de la liquidez necesaria al proyecto para que vaya asumiendo nuevos retos. Sin embargo, el segundo aboga a la actividad al más absoluto fracaso y, al no tener una sola posibilidad de error, sólo irá bien si triunfa desde el principio.

EMPRESA

Siguiendo en la línea de este artículo, empresa sería aquel proyecto empresarial que tiene vida propia. Independientemente de si se ha acudido a la notaría o no, para dotar al proyecto de personalidad jurídica bajo un "paripé legal"

de 3.000 euros de capital que a duras penas permite salir del acto constitucional en estado de "quiebra técnica".

Empresa sería aquel proyecto que tiene un capital financiero, por un lado, y una fuerza de trabajo que remunera a precio de mercado, por otro. Ambas, se ponen a trabajar juntas con la intención de obtener un excedente, un beneficio que sirva para remunerar a los socios.

Empresa es mucho más:

- Es trazarse un objetivo a alcanzar con mayor o menor detalle.
- Es dibujar cómo va a finalizar el año la cifra de ventas y los gastos que tendrán que producirse para que estas ventas se produzcan.
- Es desarrollar un plan de acción para que el camino trazado o presupuesto contable se pueda conseguir.
- Es saber cómo lo voy a conseguir, cuántas visitas haré.
- Es decidir cuándo incorporaré la nueva maquinaria, cuándo contrataré el equipo humano necesario.

Pero eso no es todo. Ya sé dónde voy y cómo llegaré hasta ahí, pero empresa es comprobar que lo que se ha simulado se convierte en realidad y si no es así, modificar el plan de acción para que nos acerquemos lo más posible a aquella meta que soñamos y que, como empresarios, tenemos la "obligación" de convertir en realidad.

SOÑAR DESPIERTO. EL PRESUPUESTO CONTABLE

Todos hemos tenido en algún momento la percepción de una oportunidad para emprender, quien más quien menos, hemos tenido una idea o un pensamiento sobre cómo un automatismo ha generado una riqueza que nos ha colocado tumbado en una playa exótica con una caipirinha en la mano.

El empresario no puede vivir de sueños, tiene que plasmar el sueño en realidad y para ello se arma de papel y boli y dibuja la cuenta de pérdidas y ganancias que, con el tiempo, le llevarán a ese lugar paradisíaco.

El primer borrador no le gusta y no se lo cree, pero escribe otro y otro, hasta que encuentra un equilibrio entre su ilusión por emprender, el riesgo y miedo al fracaso. Por si eso no fuera suficiente, proyecta su primer ejercicio simulado a 3 ó 5 años adelante, simulando el efecto de su sueño despierto a un balance que le dirá cuándo va a tener que tomar decisiones importantes, tanto del equipo humano como de inversiones a realizar.

El autoempleo tiene el mismo sueño, pero no se para a dibujar una cuenta de pérdidas y ganancias y confía en que con su experiencia, su buen trabajo y sus contactos harán que el proyecto sea exitoso.

¿VIAJO A PIE, EN COCHE O EN AVIÓN? PLAN DE ACCIÓN

Tanto empresario como autoempleo hemos tenido el mismo sueño y hemos visualizado un final de cuento de hadas. En el caso del empresario tenemos un camino a realizar, mientras que en el caso del autoempleo no tenemos mapa. Sabemos de dónde salimos y adónde llegamos, pero no sabemos la ruta que nos va a llevar a nuestro destino.

En definitiva, ambos decidimos viajar hacia un destino y tenemos que decidir qué medio de transporte vamos a utilizar, a eso le llamaremos plan de acción.

Un empresario toma la decisión de iniciar la ruta que ve en el mapa de su sueño (presupuesto contable) caminando el primer año. Posteriormente, sabe que tendrá que comprarse un coche para llevar al personal que se incorpora en el segundo año (porque lo tiene "dibujado" en su presupuesto contable proyectado a cinco años) y tendrá que decidir la marca, las prestaciones, etc. Sabe que el camino le "obligará" a ir en coche y así hasta llegar a un avión, que siguiendo el símil del transporte, le permite llegar rápido y con seguridad a su maravillosa playa desierta con una caipirinha.

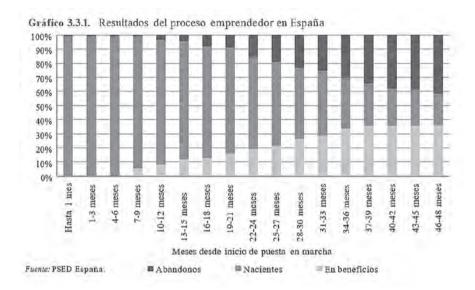
Según el GEM 2018, el 62% de los proyectos realizan un plan de negocio en torno a los 5 meses de iniciar el proyecto y no lo ven imprescindible. En la mayoría de casos coincide dicho plan de negocio con el momento que solicitan financiación bancaria (aunque suceda en torno a los 10 meses de iniciar el proyecto). La mayoría de planes de negocio se hacen para guardar en un cajón, esa es la dura realidad, no se utilizan para saber por dónde estás del camino trazado.

El autoempleo tiene en mente el objetivo: Playa con caipirinha. A diferencia del empresario, no sabe cómo llegar y, si su entidad financiera o su banco le prestan unos miles de euros, quizás se compre un coche para iniciar el camino (decisión que vi en mi primer nombramiento como administrador concursal en el año 2006). Pues su sueño le va a permitir eso y más... Sin embargo no tiene empleados que subir al coche, quizás no genere liquidez suficiente para pagar el préstamo y, por ende, los problemas empiezan a encontrarse. No porque el mundo de los negocios es complicado, que también, sino porque no tiene un camino trazado y va combinando medios de transporte sin una planificación.

Momentos de la verdad. No te mientas a ti mismo, haz seguimiento de tus decisiones

El primer momento a enfrentarse es la decisión de emprender, el inicio del proyecto. Ese momento que, tras el sueño o percepción de la oportunidad, se convierte en realidad y se producen las primeras actividades llevadas a cabo

dentro de un intervalo de no más de 12 meses. Son momentos tensos y complicados, especialmente si tienes un proyecto de autoempleo. No sabes cómo puedes acelerar el proceso, cómo puedes avanzar en tu camino "sin trazar". La falta de previsión es por lo que muchos proyectos se abandonan a los 3 años o se mantienen sin beneficios, tal como refleja la siguiente gráfica.



MIEDO AL FRACASO

Emprender en España es un acto de valentía, pero se puede volver una imprudencia cuando emprendemos sin criterio, sólo trabajando. Tanto de una manera como de otra, España no es un país que promueva el emprendimiento y eso se transmite desde el Biberón.

"Emprender en España es un acto de valentía, pero se puede volver una imprudencia cuando emprendemos sin criterio, sólo trabajando"

La revista Emprendedores en 2017 entrevistó a tres grandes emprendedores españoles y de allí rescatamos tres consejos del miedo al "fracaso empresarial" en España:

- El primero es "un currículum impoluto donde nadie reconoce haber trabajado en el sector de la construcción o haberse arruinado; eso no es

- fiable", a veces el mejor aprendizaje se produce de aquellos errores que nunca volverás a realizar.
- El segundo, reconocer el momento de cierre "no darme cuenta de que estaba fracasando lo suficientemente rápido", como dice la canción de Serrat "no es más triste la verdad, lo que no tiene es remedio".
- El tercero, reconocer el potencial de la idea, "no haber corrido más. Habernos dado cuenta tarde del gran potencial de la empresa y de no haber decidido acudir antes a una financiación externa y haber internacionalizado antes".

En el fondo son errores motivados por no haber tenido escrito el camino de los próximos 3 ó 5 años, mantener el sueño, y si llego a él, me marco un nuevo reto, un nuevo sueño.

CREZCO O ME QUEDO COMO ESTOY

Crecer es una necesidad en la empresa, pues genera beneficios y excedentes de tesorería, y si quiere seguir siendo competitiva, tiene que seguir reinvirtiendo parte de estos beneficios en mejorar el proyecto de empresa. Recuerdo la anéctoda que en su día leí en una entrevista a Salvador Gabarró (CEO de Roca radiadores en ese momento y posteriormente presidente de Gas Natural Fenosa) quien, explicando el motivo del porqué habían comprado a su principal competidora europea dijo: "porque cuando dejas de pensar en crecer, dejas de ser empresario".

"Crecer no es una opción, es una obligación para un proyecto de empresa, a diferencia del autoempleo donde creces o decreces, en función de influencias externas, no del proyecto"

MODELO ECONÓMICO ESPAÑOL

Formación

Ya no nos acordamos de la crisis de 2008, cuando el empleo escaseaba y todos los legisladores se llenaban la boca de las políticas de promoción del emprendimiento que iban a desarrollar. De hecho, recuerdo haber publicado en 2011 un post con el título "¡Ya le puedo decir a mis hijos que soy empresario!", en el que me hacía eco de un DECRETO LEY de la conselleria de Economía y Hacienda del Govern de les Illes Balears que decía en su artículo tercero:

"Que la Conselleria competente en materia de Educación ha de impulsar que se introduzcan en los decretos de desarrollo curricular, en todos los ciclos educativos no universitarios, contenidos sobre formación y motivación para la creación de empresas, en coordinación con la Vicepresidencia económica".

Evidentemente, esa normativa no ha tenido ningún efecto en la sociedad Balear y, nueve años después, nos ha vuelto a encontrar poco preparados para enfrentarnos a esta nueva crisis mundial.

En España, el estatus social del empresario no es un estatus deseado, sólo el 49,8% de la población valora que el estatus social y económico de los emprendedores es positivo; además, un 53,1% considera que el emprendimiento es una opción profesional deseable.

Según GEM España APS 2018, la mitad de los emprendedores se lanza a emprender sin tener una formación específica para ello. Aun así, como señalamos al principio, más del 80% de los emprendedores considera que tiene los conocimientos y habilidades necesarios para emprender, porcentaje que baja al 40% en la población no emprendedora.

Según este mismo estudio, los emprendedores con estudios superiores duplican a los emprendedores con menor nivel educativo.

Capital

Según GEM España APS 2018, la mitad de los emprendedores inician negocios con 20.000 euros o menos de capital inicial (capital semilla). De ese capital semilla, la mitad suele provenir de fondos propios (ahorros) y una cuarta parte de financiación por parte de entidades financieras. Del resto, destacamos que la familia aporta el 14%. Eso provoca que los proyectos empresariales sean de muy poco valor añadido, pues esa falta de capital unido a la incapacidad social de tener socios (no sabemos en muchos casos cuál es nuestro rol) con los que compartir el camino, hacen de cada proyecto empresarial un salto al vacío con la esperanza de encontrar agua al fondo.

El tamaño de la mayoría de nuevos negocios es realmente pequeño. El 50% de los emprendedores inician su negocio con 20.000 euros o menos. El 80% con 60.000 euros o menos.

Trabajadores

El 52% de los proyectos consolidados sigue sin empleados tras 42 meses de actividad (3 años y medio). En otras palabras, sólo el 7% de los negocios que empezaron sin empleados y que se consolidan llegan a tener empleados (aparte del propio emprendedor/a).

Además, cuando se les consulta (negocios consolidados) por el tamaño en empleados que esperan tener a 5 años vista, sólo un 12% más considera que

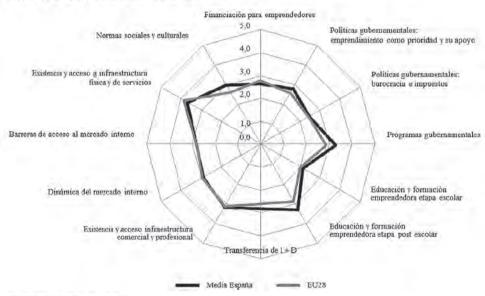
tendrá empleados (el 40% considera que seguirá sin empleados y el resto no sabe). Los emprendedores iniciales son más optimistas a este respecto y, si se cumplieran sus expectativas, solo el 27% seguirán sin empleados, es decir la mitad de los que no tienen empleados consideran que emplearán a alguien en los siguientes 5 años.

Salida profesional

El emprendimiento como una buena opción profesional es percibido de manera más beneficiosa por las economías con bajos ingresos (65% frente al 58% de las economías de altos ingresos). Probablemente la razón se deba a que, en las economías menos desarrolladas, las alternativas laborales son más escasas, lo que hace que mucha gente considere que el emprendimiento es una buena opción para ganarse la vida.

Las economías que mejor puntúan en esta dimensión son, por lo tanto, países en vías de desarrollo, como Guatemala, Tailandia o Turquía y, dentro de los desarrollados, países como Polonia, Chile o Chipre. España tiene un indicador del 53,1%, muy por debajo de la media global e incluso también por debajo de la media de los países desarrollados.

Valoración media de los expertos sobre las condiciones del entorno para emprender en España y de los países de la UE28, año 2018



Fuente: GEM España, NES 2018.

EL LIDERAZGO LO PUEDE TODO, PERO DECIDE AUTOEMPLEO VERSUS EMPRESA

Ha quedado claro que, si quieres crear una empresa, te has decidido por un proyecto empresarial, ya hemos dejado atrás el autoempleo y tenemos un sueño empresarial que vamos a liderar en forma de empresa de capital estructurada.

No queremos ser de los empresarios que achacamos a la mala suerte el fracaso de nuestro negocio, sino que queremos saber si falló el enfoque del producto o servicio, el canal de venta o la falta de internacionalización a su debido tiempo. Queremos enterarnos de las cosas que pasan en nuestra empresa. Somos unos líderes que queremos medir, queremos compararnos con nuestra competencia y queremos saber lo que opinan de nosotros nuestros clientes.

Las personas que dirigen una empresa gestionada como autoempleo nos van a decir que nos equivocamos. Evitarán discutir con nosotros, pues su situación es cómoda y, ni siquiera, se dan cuenta de que el proyecto está abocado al fracaso, sin casi ninguna posibilidad de éxito.

El 40% de los negocios se abandonan a los 4 años, y en los casos de autoempleo ese día es un día como otro cualquiera, ya no hay negocio, está perdido y se desconoce el motivo real de dicha pérdida. La reunión con el equipo humano es triste, hay lágrimas, justificaciones con titubeos. Ya no es momento de culpas, los empleados que ayer te criticaban hoy no se atreven ni quieren hacerlo, guardan silencio.

Y a pesar de que en el futuro podemos emprender nuevos proyectos, en muchos casos, y eso es lo peor de todo, no hemos aprendido nada, ni siquiera que la gestión de una empresa como autoempleo no es empresa. Y ya nadie puede devolvernos aquel momento que nos hizo dueños del destino de nuestro negocio, aquel en el que no estuvimos a la altura.

Así de terrible es la venganza contra el líder de un proyecto. Se nos obliga a transmitir confianza, asumir riesgos financieros que otros no quisieran para sí y en una sociedad que no nos coloca como líderes de nada, sino más bien como culpables de todo. Así que emprendedores de raza, os invito que la próxima vez que tengáis un sueño sobre una percepción de oportunidad empresarial "dibujéis" el camino (cuenta de pérdidas y ganancias y balances) de los primeros cinco años, para así tener frente a vosotros, el inicio de un proyecto de empresa de capital estructurado.

¡A EMPRENDER!



José Antonio Avellaneda Fernández Economista en Ecovis Colegiado nº 948 en el Colegio Oficial de Economistas de Illes Balears y nº 29.933 del Colegio de Economistas de Madrid

DENTRO DE 10 AÑOS...

#fiscal #laboral #contabilidad #colaboración #ficción #tecnología

Son las 6:30 de la mañana del que será otro soleado día en Ibiza. Es 5 de junio de 2030 y Mateo se despereza, todavía en la cama, porque sabe que hoy será un día largo. Su asistente virtual ya proyecta en el techo de la habitación una lista de todos los mensajes "importantes".

Durante su descanso nocturno han pasado muchas cosas... Casi sin haber abierto los ojos ya le entra la primera llamada holográfica de Nueva York, es de un cliente ruso que vive en la gran manzana. Mateo, ni está presentable, ni habla ruso, por lo que deja que sea su avatar - que se entiende en ruso y en 19 idiomas más - el que le sustituya. 10 minutos de una acalorada discusión entre el ruso y su avatar. Luego leería la transcripción. Tema resuelto.

"Siri, factura 10 minutos de llamada internacional a Nikolay Storonsky". Son la siete de la mañana, su asistente virtual le pregunta si quiere revisar los mensajes y si los va a contestar directamente o se encargará su avatar. Mateo dice que se encarga del 3 y el 5 y que delega el resto.

"Siri, un café con leche y me imprimes un cruasán en la Foodini [1], gracias".

Nueve de la mañana, aún en pijama, Mateo toma su segundo café y comienza una multiconferencia con un cliente de Madrid y el colaborador designado por él, de la empresa de Recursos Humanos a la que tiene subcontratado el servicio de asesoramiento laboral para sus clientes. La empresa está en Canarias donde se ha creado un cluster especializado en este tipo de asesoramiento. El cliente se queja, y con razón, porque hay un colaborador freelance, otro de una ETT y uno - de los pocos que quedan - con contrato laboral tradicional, que todavía no han recibido - y ya estamos a día 5 - las liquidaciones mensuales de su trabajo. La empresa canaria se disculpa y señala un problema al conectarse al ERP de la empresa madrileña.

¹ Impresora 3D de alimentos www.naturalmachines.com

Esos tres ficheros dieron un error y se quedaron las transferencias sin pre-autorizar. Lógicamente, el cliente no las firmó y se quedaron sin abonar. Tema resuelto! Los asesores laborales abrieron el correspondiente ticket y en un plazo máximo de 4 horas estarían las transferencias preparadas para que se pudieran autorizar. Ojalá todos los problemas fueran tan sencillos de resolver.

Mateo, rápidamente se viste porque a las 11:00 tiene que tomar un avión para Barcelona. De camino para el aeródromo llama a Antonio, su socio chileno, que aún estará durmiendo (en Santiago de Chile son las tres y pico de noche), le atiende su avatar y le explica que tienen que reconectar el ERP de uno de sus clientes de Valencia porque se ha recibido una notificación en el buzón electrónico de la AEATV (Agencia Estatal de la Administración Tributaria Virtual) con el aviso de que no estaban recibiendo la información correctamente.

Ahora todo parece más sencillo e interconectado, pero la verdad es que es mucho más complicado que cuando su padre abrió la asesoría. Juan es el padre del protagonista de esta historia. En 2020, la primera gran pandemia global, a la que más tarde se llamó "Andrew", causó grandes cambios en la familia de Juan y Mateo.

En primer lugar dejó a Mateo sin trabajo a consecuencia de la profunda crisis económica que ocasionó aquel coronavirus. Mateo, con un doble grado en informática de sistemas y marketing se quedó, de un día para otro, sin trabajo. Primero fue un Expediente de Regulación Temporal de Empleo por fuerza mayor (ERTE-FM), luego por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción (ERTE-ETOP) y finalmente un fatídico Expediente de Regulación de Empleo (ERE) dejó en la calle a Mateo, al cerrar la fábrica de coches para la que trabajaba casi en exclusiva la empresa de marketing. Así, de un plumazo, con 30 años, se quedaba en la calle con una buena prestación por desempleo pero sabiendo que no iba a durar indefinidamente.

Juan, 60 años, era persona de riesgo porque su corazón no estaba bien. Estuvo, desde que acabó el servicio militar, llevando contabilidades, primero para otros asesores y durante más de dos décadas en su propio despacho. El COVID-19, de forma silenciosa, se fue ensañando especialmente con la gente de mayor edad y con los que presentaban patologías previas. Juan, siempre al pie del cañón, no dejó de ir al despacho ni un sólo día hasta que notó una pérdida de gusto, la paella de aurora - su esposa - ese día no le sabía a nada y Mateo le dijo que había leído que ese podía ser uno de los síntomas de contagio.

Efectivamente, Juan había pillado el "bicho" y comenzó con un confinamiento domiciliario pero, al complicarse, tuvo que ser ingresado. Mateo todavía recuerda las últimas palabras de su padre cuando vinieron a buscarle los

sanitarios... "por favor hazte cargo del trimestre y que se presente todo... habla con Arturo".

"¿Arturo? ¿Trimestre?" Pensó Mateo...

Su padre tenía tres empleados, Arturo, un contable de la vieja escuela, al que Mateo siempre imaginaba con manguitos, hecho a sí mismo y sin otra formación que la que le había dado haber trabajado más de 40 años en asesorías como la del padre de Juan y con el que llevaba desde el principio, cuando se marcharon de la gestoría en la que trabajaban.

Luego estaba Mercedes, de mediana edad, con una diplomatura en empresariales, divorciada y preocupada, porque al ser madre de dos críos le costaba un mundo conciliar trabajo y familia.

Por último, Laura que empezó haciendo las prácticas de sus estudios de FP y, como era muy espabilada, se quedó a trabajar con el padre de Mateo. Laura tenía 24 años y Mateo le veía mucho potencial.

¿Qué había querido decir su padre cuando sus últimas palabras fueron que hablara con Arturo y que se encargara del "trimestre"?.

Diez años después, y tras recordar nuevamente esa anécdota, entendía perfectamente de qué le estaba advirtiendo su padre. El GoogleCar había llegado al Aeropuerto de Ibiza, su *smartwatch* de su muñeca vibraba porque su banco le advertía que ya se había cargado el coste del viaje. Sin ningún conductor del que despedirse, se puso la mascarilla homologada para acceder a zonas de tránsito [2] y se dirigió a la terminal.

Ya en el avión, sus recuerdos volvieron hacia aquel 2020 que cambió su vida para siempre.

Recuerda como si fuera ayer aquella primera conversación con Arturo. "Hola, soy Mateo, mi padre me ha dicho que te llame y que te pregunte por el trimestre. Ya sabes que nunca me ha gustado mucho ni la contabilidad, ni los impuestos, pero seguramente creo que es a lo que se refiere", no en vano había mamado las largas jornadas de trabajo durante - lo que él llamaba - "campañas" y a cuyas ausencias ya se había acostumbrado la familia.

"Buenas tardes, estoy trabajando desde casa..." dijo Arturo - para recordarme que era por la tarde y estaba trabajando - "En primer lugar ¿ Cómo está tu padre?".

² Obligatoria desde la segunda gran pandemia Betty ocasionada por el COVID-22. Desde esa segunda pandemia se comenzaron a bautizar con nombres de personas, al igual que los huracanes. En 2030 George lleva de cabeza al mundo pero los protocolos de actuación han evolucionado mucho y sus efectos son cada vez menos letales.

Mateo estaba en el aeropuerto delante de los controles de temperatura, los escáneres biométricos con los brazos levantados y se disponía a atravesar el túnel (control sanitario y de objetos no permitidos). La ventaja es que ahora sólo se tenía que pasar ese control para acceder a la aeronave, sin pasar por un segundo control de tarjetas de embarque (en desuso). Adicionalmente existían "controles de domicilio" y por el que, de forma aleatoria, podías ser interceptado para verificar si tu "domicilio comunicado" coincidía con el que ya conocen las administraciones a partir de la información facilitada por las compañías de telecomunicaciones (mapas de calor de conexiones móviles). Estos controles no eran exclusivos de los aeropuertos y también los podías encontrar en estaciones de tren e intercambiadores de autobuses, incluso se estaba oyendo que se extenderían a cualquier espacio en el que hubiera concentraciones de personas como estadios de deportivos, discotecas, teatros o conciertos.

Ahora sin más trámite se accede a los aviones identificándote a través de escáneres de rostro y ya sentado en su avión Mateo recordaba aquella primera "campaña" como aún las seguía llamando su padre. Arturo, Mercedes y Laura trabajaban desde casa y, afortunadamente, el comité de crisis que montó el Gobierno de la época dio el plazo de un mes adicional para hacer la presentación de declaraciones. Menos mal porque los clientes de su padre, la mayoría, seguían llevando la documentación en papel a la asesoría.

Aquello, lo del papel, resultaba incomprensible para Mateo y se dijo que si tenía que hacerse cargo del despacho de su padre iba a ser el primer tema a "resolver".

El segundo, y no menos importante, iba a ser el del personal, pues su padre tenía mucho afecto por aquellas tres personas, cada una por un motivo distinto, pero Mateo entendía que no eran las personas que le podrían acompañar en su nueva visión de asesoría.

Arturo fue el primero en abandonar la empresa a los 2 años de hacerse cargo de ella Mateo. Para ello, tuvo que conseguir dos acuerdos, el primero con el interesado, para que aceptara prejubilarse y el segundo con sus padres para que le dejaran hipotecar la casa y poder pagarle la indemnización.

Su padre casi se les vuelve a ir en ese momento: "¿Cómo vas a echar a Arturo, que lleva más de 20 años conmigo y le conocen todos los clientes?". Arturo se fue a la calle porque los clientes que "conocía" no eran los clientes a los que quería conocer Mateo. Sí, eran clientes de toda la vida pero algunos (casi) ni usaban el correo electrónico, ni habían entrado una sola vez en el APP que Mateo había diseñado par relacionarse con sus clientes.

Con Mercedes fue algo más complicado, ya que era una persona más joven que Arturo y con 48 años no veía muy claro su futuro. Aguantó 5 años

pero acabó marchándose al encontrarse en dificultades para seguir a Mateo en todas las novedades que implantaba de año en año...

Lejos quedaban aquellos tiempos en los que se llamaba a los clientes y, uno a uno, desfilaban por la asesoría de Juan con "los papeles" y se contabilizaban, uno a uno, en lo que se conocía como "programas de contabilidad" que no eran más que unos programas de escritorio que estaban instalados en el servidor del despacho y al que todos se conectaban. Primero, las facturas de ventas, luego, compras y gastos y, acabada la campaña de presentación de impuestos, se "pasaban" los bancos. Y así hasta la siguiente campaña y cómo se había hecho desde que Juan y Arturo dejaran la asesoría en la que trabajaban y se establecieran por cuenta propia.

Mucho había llovido desde aquella época.

Fue una lástima que Laura dejara la empresa porque era muy espabilada, pero se casó, rápidamente se quedó embarazada y no encontró el interés por seguir en un trabajo mal remunerado.

Mateo no entendía cuando su padre se lo contaba y mucho menos cuando se hizo cargo de la asesoría, que tuviera que esperar a que los clientes le facilitaran la información en formato "físico" o por correo electrónico (PDF). Por suerte, el papel prácticamente desapareció después de la tercera gran pandemia, la COVID-27 y, pese a que algunos clientes querían seguir enviando la documentación en PDF poco a poco se fue imponiendo "factura electrónica" (ni papel, ni PDF ni nada…). Todo ello gracias a la tecnología blockchain.

Fueron muchos los cambios acaecidos después de aquella primera gran pandemia: España finalmente necesitó el apoyo de sus socios europeos a costa de sufrir importantes exigencias de ajustes; cayeron precios y salarios tensionando las cadenas de suministros de manera importante; hubo despidos, muchos despidos y subidas de impuestos... muchas subidas de impuestos, tanto que el mal llamado "estado de bienestar" se convirtió en un "estado de malestar" y pesadilla para gobernantes y ciudadanos.

Muy atrás queda aquel primer juicio telemático de mayo de 2020 celebrado en un juzgado de Barbastro (Huesca). Ahora, una década después, es lo habitual y al igual que en una ocasión los profesionales dejaron de ir a la Agencia Tributaria porque potenció la administración electrónica, se dejó de ir a la Tesorería General de la Seguridad Social, el SEPE, las oficinas de empleo de las comunidades autónomas, a los ayuntamientos y al resto de administraciones públicas.

Aquellos tres meses de 2020 en el que el COVID-19 afectó gravemente a la población, sus instituciones abrieron los ojos de los responsables políticos y supuso un terremoto que movió a una administración cuasi decimonónica. Si los ciudadanos no iban a su banco para hacer gestiones ¿Qué sentido tenía

que hubiera trámites que obligaran a desplazarse a un organismo público? Esto trajo otros problemas como el de la brecha digital entre unas personas y otras, una generación y otra, o la aparición del "paria tecnológico" o el "sin techo digital". Problemas que en 2030 siguen sin resolverse.

El sector empresarial sufrió una gran transformación y para mantener la competitividad, las empresas, incluso las más tradicionales, comenzaron a comportarse como si fueran *startups*: de entrada, el teletrabajo se convirtió en algo habitual; se comenzaron a convertir costes fijos en variables; menos trabajadores y más colaboradores freelance por proyectos; la "caja" se convirtió en el centro de interés. ¿Para cuantas semanas/meses me queda tesorería? ¿Cómo puedo mejorar mis previsiones de tesorería? El sector minorista también se transformó y la venta online hizo que muchos pequeños negocios tuvieran que adaptarse en forma de super-especializarse o entraran a formar parte de las grandes cadenas de franquicias.

También hubo ganadores y perdedores, el sector turístico prácticamente tuvo que reinventarse tras una travesía del desierto y, en cambio, sectores como los relacionados con la salud (hospitales, farmacias, etc) o relacionada con la venta online (almacenamiento, mensajería, logística, etc.) fueron los grandes ganadores.

Todos estos cambios, que en 2020 se oteaban en el horizonte hizo que Mateo pensara que si tenía que hacerse cargo de la asesoría de su padre iba a ser "a su manera". En primer lugar, el plan de marketing que preparó le aportó dos ideas sorprendentes y que hasta ahora no habían sido tenidas en cuenta: ¿Es posible que, al igual que con la otra gran crisis (en 2008), se produjera un emprendimiento - más o menos forzado - de mayores de 50 años? ¿Es posible que los más jóvenes se vieran abocados al autoempleo como única salida laboral o profesional? Ambas respuestas fueron afirmativas y, aunque eran mercados totalmente distintos, necesitaba captarlos antes de que los competidores se dieran cuenta.

A nivel profesional también se han producido grandes cambios, y uno de ellos, tal vez el más importante, fue el que ya predijo en 2013 la Universidad de Oxford: "la profesión contable tenía un 94% de probabilidades de desaparecer en 20 años a causa de la automatización". Efectivamente, en 2030 ya casi no quedan contables porque los robots y la forma en la que trabaja con la factura electrónica era totalmente distinta:

- 1) El proveedor vende la mercadería, o presta el servicio y expide una factura electrónica que se envía a la Agencia tributaria y al ERP del cliente.
- 2) El cliente tiene el documento a efectos de control contable y de almacén porque los artículos se dan de alta en el inventario o se asignan al provecto ya parametrizado de forma automática.

3) El cliente da orden de pago a su banco, la factura se salda contablemente y se remite la información a la Agencia Tributaria con copia a la entidad financiera del proveedor.

De esta manera la todopoderosa Agencia Tributaria hace las veces de cámara de compensación virtual y, para qué negarlo, de "Gran Hermano". El blockchain permitía la existencia de una especie de "libro colaborativo y compartido" (se sigue llamando "libro" como una reminiscencia del pasado) entre todas las partes que intervienen en el proceso: Hacienda, cliente, proveedor y entidad financiera. De un plumazo se cargaban los procesos de facturación (salvo la expedición), contabilidad y conciliación bancaria. Todo comenzaba a ser más transparente y - por ejemplo - el Banco de España, y gracias al Big Data, asignaba el riesgo/cliente a cada empresa que voluntariamente decidiera acogerse al sistema y que, en caso de requerir financiación, pudiera obtenerla de una entidad financiera convencional (Bancos/Cajas) o alternativa (Crowdlending, Business Angels, Venture Capital, etc.).

Mateo, en cuanto pudo subcontrató el tema laboral a una empresa externa, que actualmente estaba en Canarias pero inicialmente estaba en Galicia. Tuvo que cambiar porque la gallega no pudo adaptarse tan rápidamente a los cambios tecnológicos relacionados con la contratación y los seguros sociales. Ahora no era como antes, en el que la asesoría laboral centralizaba todo el proceso entre el cliente y la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), sino que ahora era la empresa desde su propio ERP, la que se conectaba directamente con la administración, comunicando los datos de los trabajadores, tipo de contrato, salario, complementos, etc y la TGSS que giraba la liquidación contra la entidad financiera y comunicaba los datos a la Agencia Tributaria a efectos de retenciones, retribuciones de empleados, cotizaciones, etc. Así, Hacienda tenía el coste laboral de las empresas casi en tiempo real, y los trabajadores podían acceder a su nómina y vida laboral desde sus teléfonos inteligentes o tabletas.

El otro gran componente de la cuenta de resultados era el tema de las amortizaciones del inmovilizado de las empresas. En este caso cuando las empresas adquirían algún activo, la empresa proveedora, al remitir la factura a Hacienda, ya indicaba que era un bien de inversión e informaba la depreciación fiscal legal (la empresa podía entrar en el webservice de Hacienda para modificar ese porcentaje).

De esta manera, la figura del contable casi desaparecía una vez que Hacienda tenía conocimiento del 80% de las partidas relevantes de los estados financieros de las compañías. De este modo podía remitir a los contribuyentes pre-declaraciones del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, del Impuesto sobre Sociedades, etc.

La figura del asesor de empresa en 2030 es muy distinta a la del siglo pasado o -incluso- cuando el padre de Mateo le traspasó el despacho. En la actualidad, la figura del asesor, está más relacionada con la de un asistente tecnológico, que mantiene todo conectado y hace que funcione correctamente, al trabajar en el propio servidor del cliente, que la de "mecanizador" de documentos, "preparador" de declaraciones.

"En la actualidad, la figura del asesor, está más relacionada con la de un asistente tecnológico, que mantiene todo conectado y hace que funcione correctamente"

Juan ya no tenía contables en su empresa sino que subcontrataba "freelance" de plataformas del tipo "Freelancer.es" o "Fiverr.com" buscando el profesional que mejor se adaptara al perfil de su cliente. El "contable" se conecta al servidor del cliente, supervisa que la facturación se enlace correctamente con el área financiera, que se reporte correctamente a la administración tributaria, laboral, entidades financieras, etc.

No sólo las empresas sufrieron una profunda transformación, que vinieron de la mano de los avances tecnológicos. Si se necesitaron casi ochenta años en que la mitad de la población de Estados Unidos tuviera teléfono, sólo se necesitaron diez para que la misma proporción contara con un smartphone. Cada vez son más dramáticas cuestiones como el cambio climático o la escasez de recursos (incluso de agua y alimentos). En 2030 los antaño llamados "países emergentes" son los que copan los primeros puestos en el ranking mundial por PIB (7 de 12). A esto hay que añadir los cambios demográficos (la clase media de Asia supera a la de Europa+EEUU) o geoeconómicas (el 50% de PIB mundial se genera en las apenas 300 áreas metropolitanas más pobladas).

La figura del asesor mutó a la de consultor empresarial dejando de ser un gestor de documentos. También, al igual que sus clientes, los asesores adoptaron modelos de negocios más del estilo de las Fintech en las que los "opex" (gastos de explotación) sustituyeron progresivamente a los "capex" (inversiones en capital) aprovechando toda la tecnología de la nube.

Los documentos contables se digitalizaron completamente y dieron paso a etiquetas inteligentes RFID (Radio Frequency Identification) que además controlaban los stocks. Al principio, contables y administrativos de los departamentos de facturación y cobro señalaban fallos, errores (incluso graves) de los algoritmos. Eso llevó a muchos a pensar que el ser humano nunca sería desbancado por las máquinas, los robots o la inteligencia artificial. Progresivamente, esos argumentos han desaparecido al hacerse evidente que un autó-

mata realizaba el proceso contable mejor, y a un coste mucho menor, que un humano. La inteligencia artificial es más eficiente y cien veces más económica que un contable de carne y hueso.

Muchos contables vieron la llegada de la economía digital, no como una amenaza para su profesión sino como una verdadera oportunidad. Aquellos que se convirtieron en auténticos "expertos contables digitales" son los que hoy en día siguen trabajando.

Estos expertos contables digitales vieron a la contabilidad como una herramienta y no un fin en sí mismo, enseñando a sus clientes a utilizar sus datos como una verdadera herramienta de gestión, proporcionándoles cuadros de mando e indicadores para gestionar mejor su empresa. De repente, las cifras hablaban el lenguaje del cliente y le ayudaban en la toma de decisiones.

El experto contable siempre ha sido la persona que ha tenido más y mejor información de las áreas críticas del negocio, es decir, aquéllas en las que se concentra la generación del valor añadido y los márgenes, tanto en términos de productos como de procesos; costes y beneficios; necesidades de financiación; y elaborar previsiones en función de los distintos escenarios. El *Business Intelligence*, más retrospectivo, fue dejando paso al *Business Analytics*, más prospectivo o "a futuro".

Y todos estos cambios fueron posibles desde el momento en el que los asesores enterraron su viejo catálogo de servicios y fueron conscientes de que debían convertirse en agentes del cambio de sus clientes, aportando análisis a sus datos, porque si no lo hacían sus asesores de toda la vida... ¿quién lo iba a hacer?

En 2030, la "factura" dejó de ser importante y el "dato" se convirtió en el centro de todo.

"En 2030, la "factura" dejó de ser importante y el "dato" se convirtió en el centro de todo"

Mateo acababa de aterrizar en el aeropuerto y se disponía a salir de la terminal para que su Waymo - vehículo auto-conducido de Google - lo llevara a su cita. De camino sabía que podría resolver el último pre-requerimiento que le había llegado a un cliente de Sevilla.

Hacía tiempo que la AEATV utilizaba la inteligencia artificial de "Microsoft Azure Machine Learning" para seleccionar contribuyentes a los que inspeccionar pero, la verdad, no hacía tanto tiempo que, tras la última reforma de la Ley General Tributaria (regulado en los artículos 1.824 a 1.912), la AEATV sancionara a contribuyentes que todavía no habían cometido la infracción. El padre de Mateo ya le dijo que eso ya lo había visto en una película de su

época "Minority Report" (2002) en la que se detenía a criminales, identificados por unos seres llamados "precognitivos", por delitos que todavía no habían cometido.

El cliente de Mateo no era especialmente afortunado, pues en una ocasión ya fue sancionado porque la AEATV, utilizando los satélites de Space-Know[3], le había imputado una facturación no declarada. Un informe de la compañía de satélites mostraba un incremento de entrada-salida de camiones en la nave... y la facturación no lo había hecho en un porcentaje similar.

Por suerte la revisión de hoy iba a ser más sencilla y la podría pasar con uno de los agentes "*chatbot*". La sanción era del 50% sobre el 5% de facturación que previsiblemente iba a ocultar en el cuarto trimestre. En efecto, todavía no se había producido pero los indicadores particulares, y del sector, hacían sospechar a la AEATV que así fuera...

(Continuará)

³ https://spaceknow.com/



Pedro L. Toledo Ramos Abogado y Gerente de Asesoría Toledo Colegiado nº 1529 del Ilustre Colegio de Abogados de Guadalajara

TAN REAL COMO LA VIDA MISMA

#expertos #youtuber #cuadrodemando #cuadrodemando #cashflow #crecimiento

No siempre fue KekoTuber de hecho, nació llamándose Francisco, pero pronto aprendió que, si cogía un berrinche, su padre le dejaba la Blackberry para jugar al Brick Breaker o su madre el Nokia para que jugara al Snake. Por lo que KekoTuber, comenzó desde muy joven a ser un auténtico friki de las tecnologías.

Como no podía ser de otra forma, rápidamente se hizo con un canal de YouTube al que quiso darle un nombre original, terminando el canal por darle nombre a él.

Su gracejo al hablar y don de gentes, hicieron que el canal creciera como la espuma, ganando con el canal como cinco veces lo que ganaba su padre reponiendo en un gran supermercado cuyo nombre no recuerdo, aunque me parece que empieza por merca y acaba por dona.

Como no podía ser de otra forma, muy acostumbrado al fenómeno "maker", KekoTuber se lanzó a buscar asesoramiento free. Por lo que recorrió todos los canales de consejos fiscales y laborales, para posteriormente darse de alta en la Agencia Tributaria y en la Seguridad Social. Comenzando por tanto su actividad de una manera legal.

Como el dinero entraba a raudales, ni corto ni perezoso vio el ordenador portátil más molón que pudo encontrar y lo compró sin más. Iba a pedir factura por el mismo, pero como su padre tenía Amazon Prime, pensó que era una complicación y perdería los gastos de envío.

Al fin y al cabo, comprarlo lo había comprado y lo necesitaba para trabajar, si algún día tenía una revisión de Hacienda, no le costaría mucho demostrar que el ordenador era un gasto deducible. Incluso recordaba a otro YouTuber bastante famoso, que explicaba cómo él se deducía por todo y nunca había tenido ningún problema.

Con el mismo argumento, se pilló el último modelo de iPhone y el Samsung, puesto que para saber cuál era mejor, no había como tener ambos para

poder comparar. A esta inversión imprescindible para todo YouTuber que se precie, le siguieron unas cuantas más:

- La mesa de estudio más cara del mercado, con un micrófono "megaguachy" con el que saludaba a sus incondicionales.
- El modelo más caro de Steelcase para "gamers".
- El modelo más exclusivo de Apple Watch.
- Una no menos exclusiva cinta para correr y así poder combatir el estrés entre vídeo y vídeo. Cinta que venía acompañada de los gadgets más inimaginables que existían.

Para que no faltara de nada y por si se ponía a sudar jugando al futbolín Bonzini B90, mandó instalar una bañera de hidromasaje, en un rincón de su despacho-taller de YouTube-oficina progre de altos techos y estilo minimalista, que había alquilado.

Pasaron los primeros tres meses de actividad y llegó la hora de presentar sus impuestos.

-Tampoco creo que sea tan complicado, buah, mañana me pongo con ello.

Y así, un día tras otro día, dedicándose a lo que se tenía que dedicar: montar y editar vídeo tras vídeo, para atender a su audiencia.

Su mercado había crecido mucho, estaba cobrando por la monetización del canal, por los banners en su blog, por el marketing de afiliados, por las recomendaciones en Amazon y en Aliexpress e incluso por entrevistar a otros emprendedores o empresas en su canal, colaboraciones en otros canales, Blogs, Tik Tok, Instagram, etc.

El dinero entraba a raudales, pero salía casi con la misma celeridad, puesto que además de las compras mencionadas, había que pagar hosting, programas, campañas, software diverso, colaboradores y demás cuestiones.

Llegó el último día de presentación de los impuestos y como no podía ser de otra manera, no había mirado absolutamente nada sobre la elaboración, estudio y presentación de los mismos. Por lo que ni corto ni perezoso, llamó a su cuñado que trabajaba en una oficina bancaria.

-Antoñito, que soy el Keko, que llega el tema este del I.V.A. y no he mirado nada.

Antoñito frunció el ceño, pero no podía fallar al Keko. Por un lado, porque era el hermano pequeño de su mujer, con las connotaciones que eso le podía traer en su convivencia con la consiguiente no aplicación del débito conyugal. Por otro lado, por el hecho de que Keko, además de ser el ojito derecho de su familia política, era el que había pagado sus últimas vacaciones y varios fines de semana esquiando.

-Tranquilo Keko, yo me encargo.

Antoñito se encargó al estilo Sinatra: a su manera.

Esto es, miró en su oficina bancaria las declaraciones de algún cliente, aumentó los ingresos y los gastos un 20% y "palante". Había oído muchas veces que se podía regularizar en el siguiente trimestre sin problema.

Además, la Agencia Tributaria ¿qué control podía tener sobre YouTube, Instagram y demás? Él mismo había hablado con alguno de Hacienda y cuando le hablabas de eso no sabían ni lo que era.

El año fue avanzando y el emprendimiento de KekoTuber fue creciendo sin más contratiempos que un strike que le dio YouTube y le hizo sentir un sudor frío. Si le fallaba su canal de YouTube el resto se iría al garete.

El strike fue un pequeño susto, puesto que los ingresos continuaron subiendo a la par que las imprescindibles inversiones que iba haciendo Keko. Durante tres trimestres, Antoñito siguió con "la innovadora técnica" de asesoramiento indicada.

Keko gruñía con los importes a pagar, pese a que eran nimios en relación con su empresa, pero durante el año había compensado a su cuñado y hermana con 10 días de vacaciones en el Caribe y un fin de semana largo en Londres. Keko aprovechó esas estancias para acompañar a la pareja y a su vez buscar la propia.

El primer año de la actividad de KekoTuber tocó a su fin y llegó el mes de enero como ocurre siempre que finaliza diciembre. Y con enero, además de las uvas, de los Reyes Magos y del endurecimiento del turrón blanco, llegó la obligación de realizar la presentación de los impuestos del cuarto trimestre. Antoñito tenía una congoja, que superó hablando con un compañero de trabajo, que le dio la mejor solución para su caso:

-Lo suyo es que tu cuñado, con el volumen que mueve, constituya una Sociedad. Con eso pagaría menos impuestos y encima, al darse de baja él como autónomo, se quitaría a Hacienda de encima.

Dicho y hecho, antes de que el mes finalizara, KekoTuber, S.L. era una realidad y los impuestos de Keko se habían presentado con el particular sistema de Antoñito, puesto que si Hacienda no le iba a molestar, por qué se iba a molestar él en cambiar su sistema.

KekoTuber, S.L. comenzó a rodar de la mano de Antoñito, experto fiscalista en sus ratos libres y bancario por las mañanas. Lo de tener montada una Sociedad, era un auténtico chollo, siguiendo la recomendación de su compañero, había dado de baja en autónomos a Keko, total tenía 26 años, para qué quería pagar Seguridad Social, con la de tiempo que quedaba para jubilarse.

Para Keko todo eran ventajas, se había quitado otro pago todos los meses y estaba realmente sorprendido cuando, a micrófono cerrado, hablaba con otros compañeros de profesión y le hablaban de los problemas que tenían con Hacienda y lo que pagaban a sus asesores.

-Pero ¿para qué? Se pregunta él.

Claro que su cuñado el Antoñito era un hacha y ellos no tenían al Antoñito al mando de sus operaciones. Siguiendo sus consejos, había comprado una nave en las afueras de su ciudad, donde había instalado su empresa, con la idea de aprovechar el espacio sobrante para alquilarlo a otras empresas. Pese a que había acumulado un pequeño sobrante, Antoñito lo había invertido, pidiendo una hipoteca por el importe completo y así tenía más gastos para deducirse.

Pero como a cada cerdo le llega su San Martín, a KekoTuber le llegó el suyo en forma de una notificación de la Agencia Tributaria. Notificación que recibió por no haber presentado el modelo 115 (Retenciones e ingresos a cuenta de rentas o rendimientos procedentes del arrendamiento o subarrendamiento de inmuebles urbanos).

Curiosamente ese modelo 115, que de haber rellenado correctamente el alta que en su momento hizo Keko (siguiendo los consejos de varios videotutoriales) no hubiera tenido obligación de presentar, puesto que no estaba pagando ningún arrendamiento.

Keko no era consciente de lo que se le venía encima. La primera vez que hubo que personarse en la Agencia Tributaria, acudió Antoñito sin más compañía que la gomina de su cabello y la estrafalaria corbata de Gucci que lucía.

Cuál sería la sorpresa de Antoñito, cuando le indicaron que iban a hacer una comprobación limitada del ejercicio fiscal inmediatamente anterior de Keko, en los impuestos del I.V.A. y el I.R.P.F. Es más, así manifestó su extrañeza al Agente Tributario encargado de la cuestión, puesto que, al fin y al cabo, la actividad de Keko, había cesado y claro:

-Si ya no tiene actividad, no lo podéis mirar.

Y poder poder, lo que se dice poder, como es evidente podían, vaya si podían. Y poder pudieron y además pidieron, concretamente todas las facturas de ingresos y gastos del año anterior y los movimientos de todas las cuentas bancarias, cuyos datos conocían de sobra.

Antoñito no tuvo más remedio que claudicar y cambió la corbata textil por una testicular. Lo que no le impidió claudicar a medias, pues comenzó a soltar improperios contra la Agencia Tributaria, sus funcionarios, el señor ministro, el Gobierno de España, la Casa Real, la Unión Europea y todo el orbe mundial, que se disponían a perseguir al pobre KekoTuber. Improperios que, quizá por derivación, también soltó Keko en su multitudinario canal.

Antes de que venciera el plazo exigido, sin encomendarse a Dios ni al Demonio, puesto que no sabían siquiera si los YouTuber son una profesión con Santo, se plantaron ambos cuñados, en su Delegación de Hacienda, con todas las facturas, tickets y los movimientos bancarios solicitados.

Dejaron allí todo y se fueron cada uno por su lado. Antoñito a tratar de calmar a la hermana del susodicho y KekoTuber a seguir despotricando en su canal. Y aunque no se fueron juntos, sí que se llevaron ambos el mismo pesar y la misma inquietud. Una sombra negra que amenazaba su hasta ahora feliz existencia.

La sombra fue creciendo de tal modo, que pareció aquella que en tiempos remotos se avistó sobre el mismísimo Mordor. Sombra que consiguió incluso avinagrar el canal de KekoTuber y hacerle perder audiencia.

Cuando se presentaron de nuevo en la Agencia Tributaria, el funcionario ya había revisado toda la documentación. Comenzó por eliminar como gasto, todas las liberalidades que Keko había considerado como una inversión. Desde aquel primer ordenador sin factura, hasta los viajes y dispendios diversos que pese a tenerla, no había por dónde cogerlos como un gasto deducible.

La receta ascendía a la nada despreciable cifra de 79.823 euros con sus correspondientes 15 céntimos. Todo ello con las oportunas reducciones por firmar en conformidad tal y como hicieron sin rechistar.

Cuál sería mi sorpresa, cuando KekoTuber contactó conmigo, puesto que había visto mi canal de YouTube "Expertosensutranquilidad" y me consideraba un colega.

Una vez pasada "la luna de miel" que siempre vive el cliente cuando llega al despacho y después del oportuno "onboarding" llegó el aprendizaje. Aprendizaje mutuo que todo cliente y todo despacho deben tener, para ver si de verdad están en la misma sintonía, si escuchan la misma canción y si su baile es acompasado.

Después del mismo, tuvimos que poner en orden primero todas las obligaciones fiscales. Para ello tuvimos que eliminar muchas de las que había marcado en su alta inicial por innecesarias y por las que había sido objeto de sanción, por no haberlas presentado y haber indicado que estaba obligado.

A continuación, pusimos al día sus obligaciones laborales, con su correspondiente Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Y como no podía ser de otra forma, pusimos en marcha nuestra plataforma online, para que de manera casi automática y semiatendida, KekoTuber, nos enviara sin apenas un esfuerzo de más de cinco minutos semanales, sus facturas de ingresos y gastos.

Mensualmente nos reunimos por videoconferencia, para trabajar de manera conjunta el cuadro de mando que le hemos elaborado con su correspondiente Budget y Forecast (presupuesto y pronóstico) que sale de su contabilidad personalizada, sin olvidarnos del oportuno control de Cash Flow o flujo de caja.

"Mensualmente nos reunimos por videoconferencia, para trabajar de manera conjunta el cuadro de mando que le hemos elaborado"

KekoTuber paga religiosamente sus impuestos y ha escuchado sin pestañear los cantos de sirena de aquellos mismos compañeros que le incitaban a marcharse a Andorra por ahorrarse impuestos. Realmente no le hace falta, es consciente que debe pagar aquí sus impuestos, y se ha de olvidar de atajos.

Es consciente de lo que paga y del porqué de lo que paga. Así cada noche, después de emitir su especial "23:23 KekoTuber" se marcha a acostar con la tranquilidad de que está en manos de expertos en eso mismo, Expertos en su tranquilidad y sabe, por tanto, que la fuerza le acompaña.

"cada noche, después de emitir su especial "23:23 KekoTuber", se marcha a acostar con la tranquilidad de que está en manos de expertos en eso mismo, Expertos en su tranquilidad y sabe, por tanto, que la fuerza le acompaña"

Nota: La historia aquí narrada es total y absolutamente cierta, aunque por razones obvias he cambiado el nombre del youtuber. Como es evidente, tengo el permiso expreso del verdadero KekoTuber, para contarlo. Aprovecho para mandar un saludo a su excuñado, que supongo me seguirá odiando. Después de que Keko retirara sus posiciones en las agresivas inversiones que tenía en la entidad bancaria de Antoñito, fue destinado como cajero a una oficina de la serranía de Cuenca. He de decir, que éste sí se llama Antonio.

03 JURÍDICO

Celedonio Martínez Hernández



EL ASESOR Y LA INSOLVENCIA

#Experto #insolvencia #concurso_acreedores

"La vida es como andar en bicicleta: para mantener el equilibrio siempre debemos seguir avanzando". *Albert Einstein*.

"Un experto es una persona que ha cometido todos los errores que pueden cometerse en un campo muy reducido". NIELS BOHR, Premio Nobel.

¿POR QUÉ REALIZAR ESTE CAPÍTULO?

Este Capítulo podría ofrecer una visión global y práctica de todos los aspectos preconcursales y concursales, para entender qué vías caben y cuál es la finalidad de cada una, dentro de una dinámica de conversaciones directivas para tiempos de emergencia, pero este no es el enfoque correcto en un libro como el que tienes entre manos, porque, si lo fuera, lo más probable es que te saltaras este Capítulo.

Se busca analizar los problemas más frecuentes a los que se puede enfrentar el empresario en un entorno de tormenta, mostrando cómo, acompañado de un buen asesor en su cotidianidad, éste le ofrecerá alternativas para obtener la mejor solución y evitar los problemas que aquí van a ser descritos.

Si este fuera un libro para iniciados en la materia deberíamos hablar de anticiparnos y conocer a fondo el nuevo Texto Refundido de la Ley Concursal, a la espera de su inminente publicación, y las "alertas tempranas" o de "segunda oportunidad", materia en la que España tiene pendiente una transposición normativa que debe afrontarse como una oportunidad para evitar el estigma que, hoy por hoy, suponen los concursos, y enfocar las situaciones de insolvencia con mecanismos que anticipen soluciones para salvar empresas. Cuestión que cobra mayor sentido ante el escenario económico que auguran los expertos por la crisis del COVID-19.

Pero esta no es la finalidad de este Artículo, ya que en esta rama del Derecho empresarial, el vocabulario profesional es extenso, con terminología además de técnica, hendida de expresiones latinas, acrónimos y anglicismos.

¿A QUIÉN NO VA DIRIGIDO?

El Capítulo, por tanto, no va dirigido a expertos que quieran manejar con agilidad escenarios de insolvencia, dado el nuevo contexto económico y normativo, Administradores concursales, Abogados y Jueces de lo Mercantil y Jueces de Primera Instancia, mientras continúen asumiendo concursos de personas físicas no empresarias.

Tampoco va dirigido a Departamentos jurídicos de entidades financieras e inmobiliarias, a responsables jurídicos de entidades especializadas en ventas de unidades productivas, ni a expertos contables y economistas asesores.

Este Capítulo va dirigido a ti, empresario, ya lo seas de manera individual, a través de una sociedad limitada o tengas un grupo de sociedades.

OBJETIVOS

El objetivo es que no pierdas tu patrimonio, afecto a tu actividad económica o incluso personal, pudiéndolo haber evitado, si tu asesor habitual reuniera una serie de condiciones.

Este asesor debería analizar por ti el marco normativo y económico en materia preconcursal y concursal, para poder trabajar, con agilidad, escenarios de insolvencia, identificando los puntos estratégicos, para ofrecer la mejor solución a cada uno de ellos. Debería dominar los mecanismos preconcursales y concursales, sucintamente, con especial atención a los mecanismos de alertas tempranas, pues aquí es donde radica su importancia.

LA INSOLVENCIA LEGAL

La Ley nos dice que se encuentra en estado de insolvencia el deudor que no puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles. Esto conlleva el supuesto de no poder pagar; cosa distinta es si puede y no quiere. Si el empresario no quiere pagar y, sin embargo, puede, no está en estado de insolvencia. Nos encontramos ante una situación; no se trata de un simple hecho.

Hay operaciones que se pueden realizar en condiciones normales: ampliaciones de capital para compensar pérdidas, préstamos de socios que permiten afrontar las obligaciones, etc; sin embargo, no implican solvencia. El asesor acompañante ha de advertir estos extremos en su habitualidad.

TU ASESOR Y LA INSOLVENCIA

El asesor, a mi juicio, está para acompañar, no para gestionar, actuando como un médico cuando actúa de manera preventiva.

El emprendedor navega en un mar de nociones básicas que se mezclan, se desconocen y confunden, como quiebra, suspensión de pagos, insolvencia, concurso de acreedores. A título de ejemplo sucinto de este mar confuso de términos para no iniciados, se añaden otros de segundo nivel: Ratio de Altman, Capítulo 11, acuerdo extrajudicial de pagos, beneficio de exoneración de pasivo, unidad productiva, propuesta anticipada de convenio, y ni qué decir sus acrónimos: BEPI, AEP, PAC.

Lo importante en el asesor no es que sea un experto en leyes de insolvencia, lo verdaderamente importante es que detecte el momento. Lo podríamos asemejar a un chequeo permanente que tiene el empresario que dispone de un asesor que sea capaz de advertirle de estas circunstancias.

Es como ese médico que, sin ser oncólogo, prevé o detecta síntomas antes de que sea necesario ir al especialista. Sin la intervención de éste, el oncólogo no tiene posibilidad de aplicar su especialidad, pues ya es demasiado tarde.

Desgraciadamente, eso es lo que ocurre en nuestro país cuando las empresas acuden al mecanismo concursal -llamémosle oncólogo-, pues, en la mayoría de los casos, ya sólo cabe certificar la defunción de las corporaciones.

La estadística, cierta o no, que domina en el subconsciente de los parcialmente iniciados en este tema es que el 95% de las empresas que acuden acaban en liquidación, que es la forma de decir que su personalidad jurídica se extingue, en definitiva, que han dejado de respirar y el empresario ha perdido su empresa totalmente.

La idea que subyace aquí, que nos ha motivado a incluir este tema en este libro, es: ¿se podría haber evitado? Por supuesto que sí, pues si se hubiera detectado a tiempo y se hubiera actuado, la empresa habría pervivido con los propietarios actuales o con otros que habrían aparecido, o, en el peor de los casos, el conjunto de deudas generadas habría sido mucho menor.

Siempre que hay beneficio, en sentido amplio, en una economía de mercado habrá algún interesado en gestionarlo.

El emprendedor se juega mucho, se está jugando todo su patrimonio presente y futuro, llegando, en algunos supuestos, a alcanzar al de la familia.

El sistema legal, tanto en España como en el resto de los países de la OCDE, lo que se busca es que el emprendedor tenga derecho a equivocarse, arbitra soluciones para ello, pero lo que no permite es perpetuarse en el error, pues éste conlleva consecuencias irreparables para el empresario y para la empresa.

Estas afirmaciones tienen su detalle, pues en unos u otros lugares se potencia más la protección de unos u otros acreedores, pero la finalidad es la misma.

Por tanto, aquí el asesor -que no es un mero gestor, cumplidor de obligaciones básicas, o un mero asesor que resuelve cuestiones elementales- es donde juega un papel importante.

El consultor siempre debería actuar como psicólogo y conocer todo el patrimonio personal y empresarial. Este conocimiento es muy extenso, pues suele alcanzar el patrimonio del empresario individual -empresa-, así como sus posiciones personales financieras e inmobiliarias.

El asesor, consultor o gestor lo conoce todo mejor que sus titulares, al máximo detalle y de manera continuada en el tiempo, siempre apoyado por software especializado de despachos profesionales que le ayuda en su quehacer diario.

Si en él concurren los conocimientos básicos que, hoy en día, se superponen como dos caras de la misma moneda -el lado económico y el lado jurídico-, detectará posibles problemas de decisiones, incorrectamente tomadas. Advertirá en ese seguimiento monitorizado de la realidad de la empresa que ésta se desvía del camino y proyectará de manera actualizada las consecuencias.

Ejemplos sencillos son destacar la infracapitalización o dotación inicial de recursos o la utilización de herramientas del tipo de la ratio de Altman.

El Altman Z-Score conocido como detector de quiebra, es un sencillo método de análisis de la fortaleza financiera de una empresa. Este método nos indica las probabilidades de quiebra establecida por una combinación de ratios financieros.

La fase de contención de la crisis de la empresa en fase, tanto preconcursal como concursal. No se debe descuidar la visión global interactiva entre la contención de la crisis y la continuidad de la empresa.

La actuación se produce sobre una empresa en marcha con dificultades financieras y/o económicas y en un periodo corto de tiempo.

El asesor ha de intervenir siempre cumpliendo tres requisitos: eficiencia, rapidez y simplicidad. Ha de seguir las coordenadas de las empresas de sus clientes, como si se tratase de una empresa viable, ver si el negocio permite su repetición con una adecuada tasa de retorno. Ha de intervenir en la fase preconcursal estrategia de análisis y, en su caso, de preparación del concurso.

Siempre con el convencimiento de presentar un plan de viabilidad que permite la continuidad de la empresa con las mínimas consecuencias para trabajadores y acreedores.

En este asesor, que acompaña, han de conjugar de manera sencilla, sin que se aprecie su aplicación constante: la teoría contractual, teoría de la agencia, teoría de juegos, análisis financiero, técnicas de auditoría, entre otras. Con ello se buscará contener las posibles crisis advertidas o el de la recuperación de la posición competitiva que haya tenido la empresa.

Este capítulo se ha pretendido realizar en un formato que no se supere, ni por la práctica, ni la jurisprudencia, ni por desarrollos más amplios y profundos, que no eran los objetivos marcados

¿SOY EMPRESA O EMPRESARIO?

No siempre se está realmente ante una empresa por revestir ésta el formato jurídico de una sociedad limitada o de una sociedad anónima. Un ejemplo que me viene a la memoria lo ejemplifica.

En una relación con una empresa en dificultades, acompañé a un ingeniero especialista en evaluar insolvencias. Fue cuando uno tenía bastantes años menos, hace ya más de 25. La empresa ya estaba en fase terminal, con pocas preguntas se llegó al fondo, a la realidad de ésta, nunca lo olvidaré. El citado ingeniero consultor, planteado el problema y el encargo, a pesar de su prestigio y posición, apareció con ropa casual desaliñada y con un vehículo de escasa ostentación, podemos decir que se "arremangó". El supuesto era un empresario que, dedicado al mundo del reciclaje, encontró una oportunidad para explotar una mina de oro en un país de Sudamérica, cuando había entrado ya en una presunta insolvencia aquí. Se trataba de salvar la empresa y poder iniciar la aventura con los mismos procedimientos. El empresario buscaba socios para tan magno proyecto: "mina de oro", a la vez que ofrecía, con la misma inversión, participar en su invento patentable.

Las lecciones aprendidas fueron múltiples. La primera, aunque parezca obvia, es ver la empresa físicamente, el asesor no puede estar en su despacho viendo, únicamente, papeles e impresos y escuchando las verdades de su cliente; la empresa se ha de visitar, pulsar, conocer, frecuentar in situ y analizar.

Pues bien, retomando el caso, cuando llegamos a la empresa corroboramos que la visita presencial era imprescindible, se recorrió la misma y se llegó a la conclusión de que su ventaja competitiva, que era coincidente con el invento patentable, era realmente un desarrollo del tornillo de Arquímedes -máquina utilizada para la elevación de agua, harina, cereales o material excavado-. Fue inventado en siglo III a. C. por Arquímedes, del que recibe su nombre, aunque existen hipótesis de que ya era utilizado en el antiguo Egipto.

La enseñanza es que el asesor debe conocer a su cliente de verdad y cuál es la ventaja diferenciadora de su negocio en concreto, no únicamente lo que el te cuente.

En ocasiones, puede que las compañías, aunque tengan forma de sociedad, no lo sean en sentido económico, sino que sean meras interposiciones de sociedades en el proceso de facturación o canalización de rentas de personas físicas, como consecuencia del desarrollo de una actividad profesional, así como titularidades de activos y patrimonios de uso personal, a través de estructuras societarias. En otros casos, nos encontramos que la empresa tiene un único cliente. Tampoco esto es una empresa, pues es fruto de una externalización agresiva por parte de éste, que le hace, totalmente, dependiente.

EL ASESOR Y LA TECNOLOGÍA

No cabe duda de que también es importante que el asesor disponga de tecnología en el despacho. Disponer de la integración de sistemas, el BIG data, los Dashboard o tablas de mando, los KPI, etc., ayudará a esa prevención que venimos sosteniendo que éste podrá conseguir. Una vez más, nos adentramos en palabras que, de entrada, al empresario puede que le cueste entender, por desconocimiento o por una deficiente explicación.

LA VIABILIDAD

Nos lleva a tener clara la inviabilidad, su origen se puede dar en la existencia de un mal negocio, que empieza a no generar los recursos suficientes o no los podrá generar de manera continuada. Aquí el consejo del asesor debería ser no extender la ansiedad probable que se va a producir. Otro supuesto en el que se ha de intervenir, preventivamente, es cuando nos encontramos que se generan recursos, se prevé que así sea de forma continuada, sin embargo, no se consigue la liquidez necesaria, en el momento adecuado.

Tu asesor nunca debería dejar de advertirte de las crisis por las que puede estar afectada tu empresa. Las hay que pueden caer en costes relativos respecto a la competencia, otras proceden de errores de gestión, porque no se ha vigilado el exceso de costes financieros, la baja tecnología, el exceso de coste de personal, entre otros, o pueden venir de entornos de eficiencia o de obsolescencia.

"Tu asesor nunca debería dejar de advertirte de las crisis por las que puede estar afectada tu empresa"

Nuestro Derecho no instaura un sistema de saneamiento o restablecimiento del equilibrio financiero-patrimonial de la empresa en crisis, sino un sistema de satisfacción de los acreedores mediante la colectivización del déficit, debiendo estar presidida esa pretensión, en la medida de lo posible, por el principio de conservación de la empresa en dificultades.

Se busca que los acreedores puedan ver satisfechos sus créditos en la mayor proporción y en el menor tiempo posible.

La satisfacción de los acreedores no se ha de olvidar, pues, llegado el momento, esto es lo que impera; no se busca ya solucionar los problemas empresariales de la empresa y proceder a su saneamiento, sino colectivizar y repartir entre los acreedores, sobre la base del principio pars conditio creditorum, que sustituye al principio, prior tempore potior iure, característico de las situaciones en las que no están todos los acreedores en juego.

Es por ello por lo que la figura del asesor, dado que, llegado este momento, y al contrario que pasa en otros países como, por ejemplo, en la legislación francesa, la ley no obedece a la prevención de la insolvencia y, de una u otra manera, ha de intervenir en el sentido de sanear la empresa. Sin olvidar el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos. Chapter 11 of Title 11 of the United States Code que permite a las empresas en el país estadounidense con problemas financieros a reorganizarse bajo la protección de la Ley.

Aquí reseño un ejemplo coetáneo al momento de escribir este capítulo por medio de un comunicado emitido de la propia empresa: "Intelsat, la segunda operadora de satélites, con casi 100 satélites en órbita, ha solicitado acogerse al Capítulo 11 del Código de Bancarrota de Estados Unidos en el Tribunal de Bancarrota del Distrito Este de Virginia con el fin de reorganizar sus negocios". Esto en nuestro país es impensable, hoy en día, nunca se producirá en una empresa semejante, por las razones aquí expuestas.

En nuestra actual regulación solo hay un procedimiento para el tratamiento de la insolvencia en contraposición a la anterior normativa que sí que distinguía entre los que tendían a realizar el patrimonio de la empresa para satisfacer con el producto líquido la venta de los débitos de los acreedores, que recibía el nombre de quiebra, si el deudor era comerciante, y de concurso de acreedores, si no ostentaba tal condición. Y los que pretendían evitar la ejecución colectiva, que recibían el nombre de suspensión de pagos, si se trataba de evitar la quiebra, y de quita y espera, si se trataba de evitar el concurso de acreedores.

CONCURSO DE ACREEDORES

Llegado el momento final, si es tarde y existe incapacidad para atender regularmente los acreedores, lo que busca la normativa es que no haya ningún acreedor que sea de mejor condición que otro, de aquí es de donde sale el brocardo jurídico: Pars conditio creditorum.

Concurso de acreedores es el proceso judicial que se desencadena cuando acudimos al Juzgado Mercantil. Hacer especial mención al término concurso que, prima facie, no es entendido por la inmediatez: concurso de acreedores se ha de entender como "concurrencia de acreedores". Si no es demasiado tarde, de manera general se buscará atender las deudas para con estos, con la cantidad de activos de que disponga la empresa que en terminología del proceso se denomina masa activa, que a su vez buscará atender la satisfacción de todas las deudas o las máximas posibles, que se les denomina masa pasiva.

Dentro de este último concepto, los importes se clasificarán en tres categorías principales atendiendo a los privilegios de estos créditos o la inexistencia de estos: créditos privilegiados, ordinarios y subordinados.

Aquí destaca la figura del asesor, los conceptos descritos de manera básica en el último párrafo un empresario no los ha de conocer el día que está señalado por el siniestro, sino en todo momento de ese buen acompañamiento que todo asesor hace con su cliente.

Cuidado con las financiaciones que se hacen a la empresa por parte de terceros con aval o fianza del empresario. En este supuesto el mecanismo previsto puede que no opere, pues se habría producido un cruce entre el patrimonio personal y el empresarial.

No es un supuesto de confusión de patrimonio hacia terceros, pero sí hacia el propio empresario, ya que, si por alguna circunstancia de mercado, o de manera inesperada y sobrevenida, la empresa viniera a peor fortuna, esta parte patrimonial privada se vería afectada y podría acabar siendo reclamada y el empresario desposeído de ella.

Confusión de patrimonio, es el concepto que se aplica cuando la quiebra de una sociedad se extiende de forma automática a aquella otra sociedad o persona con la que se encuentra unida de forma tal que resulta imposible determinar a quién corresponden los activos o las obligaciones contraídas.

En estos supuestos se suele extender la insolvencia a aquella otra figura con la que se encuentra unida, por la imposibilidad de conocer a quién corresponde la obligación incumplida y de quién son los activos. En ese momento se vería el alcance del problema. Me viene a la memoria en este punto otra experiencia que viví, hace bastantes años, cuando todavía imperaba la peseta; cómo un empresario había ofrecido hipoteca inmobiliaria de su vivienda habitual, como garantía del préstamo de un leasing, en la compra de una máquina.

En todo el proceso concursal pendió de un hilo perder la vivienda habitual del empresario, en aquella época la misma no gozaba de ningún tipo de protección como ahora ocurre en determinados casos.

Adentrándonos en el supuesto, recuerdo cómo se pudo producir la subasta de esa máquina que gozaba de garantía hipotecaria, que era el activo que más

valor tenía en esa compañía. La sala del Juzgado estaba llena de subasteros. El buen hacer del Abogado instante consiguió vender la máquina previamente y pactar de manera privada con la entidad bancaria hipotecante, consiguiendo evitar el desastre y desactivar la subasta de ese bien.

Los subasteros o profesionales de los activos en liquidación recibieron la noticia sentados en la sala, minutos antes de iniciarse la subasta, y al ver que este bien se excluía de la subasta, en la sala quedaron cuatro profesionales de la subasta marchando el resto de una sala llena.

La liquidación de los bienes, si llegan a subasta, es próxima a cero. En la mayoría de los casos, los ofertantes profesionales, en ese entorno de desguace, en atención a su negocio y a las expectativas sobre esos bienes, ofrecen importes en el entorno del 1% al 5% del valor de mercado en uso de esos bienes. Una persona que no lo haya visto o vivido no entendería que mercancías que a valor de mercado son 6.000.- euros, en empresa en funcionamiento, si llegan al concurso y no se han liquidado antes, en sede de subasta pueden ofrecer por ellos de salida 50.- euros.

El asesor también ha de hacer saber a su cliente que, si se incurre en el proceso, la posibilidad de que con el patrimonio empresarial se puedan atender las deudas es muy escaso, pues las valoraciones no son las que, de manera intuitiva, uno puede entender que se producirán.

El procedimiento es una montaña rusa que se puede extender durante años, circunstancia que interfiere en el devenir de la empresa y el empresario.

Todos los intervinientes en el proceso concursal, en su mayoría, son profesionales, en sentido amplio; no cabe por tanto el menosprecio de los intervinientes en el proceso:

- Los Juzgados Mercantiles son juzgados altamente especializados en la materia y de muy gran calificación profesional la de todos sus componentes: desde los jueces hasta los oficiales de la Oficina Judicial.
- Acreedores profesionales: Hacienda, Seguridad Social, Entidades Financieras.
- Abogados y procuradores especializados en la materia.
- Administradores Concursales.
- Mediadores Concursales.

CONCURSO CULPABLE

Este término que puede no ser entendido por los no profesionales del ramo, es el que se usa para definir que el empresario algo ha tenido que ver en la generación o agravación del estado de insolvencia, es decir, que podría haber mediado dolo o culpa grave del deudor. Dolo entendido como "engaño o fraude llevados a cabo con intención".

Esta posible culpa en la causa de la insolvencia o en la detección tardía de la misma, abre un subproceso dentro del Juzgado que en la jerga jurídica se denomina "incidente concursal" que puede originar responsabilidad como, por ejemplo, si ha habido retraso en la presentación del proceso. La tardanza en tomar la decisión de actuar cuando ya no se pueden atender los pagos se sanciona con la responsabilidad patrimonial personal del empresario.

Aquí el asesor también tiene incidencia, pues no hará buen papel si es condescendiente con su cliente. Suele admitir las operaciones que este hace y las contabiliza en las cuentas de los grupos 551 o 555, las petrifica, sin la más mínima advertencia de las posibles consecuencias graves, simplemente se limita a recogerlas de manera pasiva.

Todo buen asesor debería dar a conocer estos conceptos de manera entendible para no caer en ellos.

Pues bien, la contabilidad es muy importante en un proceso concursal, al poder originar culpabilidad por un incumplimiento sustancial en la llevanza de la misma o la comisión de irregularidades relevantes para la comprensión de la situación financiera, incluso aspectos formales como no legalizar los libros contables o la no confección y depósito de las cuentas anuales.

INSOLVENCIA DE CLIENTES O PROVEEDORES

Aspectos menos fatales, pero que un buen asesor también debería ayudar con la insolvencia de su cliente o su proveedor.

Las consecuencias son varias. Una que se suele tramitar mal es la no recuperación o modificación del Iva, ya que, este proceso, raramente, se hace bien por los acreedores que han sufrido la insolvencia, pudiendo haber salvado parte del infortunio por la insolvencia soportada.

Los clientes, en su lugar, suelen entender que, cuando se les pregunta cuánto se les debe por un canal formal y apariencia jurídica, van a cobrar todo lo que se les debe.

Están perdidos, no saben cómo enviarlo, desconocen que la contabilidad vincula al deudor, que esta comunicación principalmente es para hacer un listado de todos los acreedores y la cuantía de la deuda intervenida por ese profesional nombrado por el Juzgado, denominado Administrador Concursal.

"Se encuentra en estado de insolvencia el deudor que no puede cumplir regularmente sus obligaciones".

La insolvencia, de materializarse, producirá la pérdida total de autonomía del empresario; los trabajadores y otros colaboradores defenderán sus intereses. Se podrán analizar las operaciones discutibles que pueden ser objeto de reintegración.

Concluirá en la liquidación de su empresa y, probablemente, en la pérdida parcial de su patrimonio personal.

Evitemos llegar aquí con ayuda de tu asesor y conseguir que no peligre ni la empresa, ni tu patrimonio empresarial. El asesor aquí descrito está para evitarlo o mitigarlo.

En definitiva, el asesor debe ser un faro en la tormenta, teniendo en cuenta las necesidades, miedos y expectativas del empresario o emprendedor.

"el asesor debe ser un faro en la tormenta, teniendo en cuenta las necesidades, miedos y expectativas del empresario o emprendedor"



Fanny Urquizu Meseguer Abogada Senior en GM CONSULTING Colegiada nº 105.675 del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid

¿TU ABOGADO O TU ASESOR JURÍDICO? ¿PARA QUÉ ELEGIR, CUANDO PUEDES TENERLO TODO?

#jurídico#compromiso #emprender#calidad #tecnología #obligaciones #responsabilidad

EL PRIMER PROBLEMA AL QUE TE VAS A ENFRENTAR AL EMPRENDER: LA COMPLEJIDAD DEL TRÁFICO JURÍDICO

La esfera legal es uno de los aspectos más importantes en el día a día de cualquier empresa o negocio. Y ello porque cualquier aspecto necesario para montar ese negocio y crear el engranaje para que funcione, pasa por una regulación legal: contratación de empleados, financiación, impagados, fiscalidad e impuestos, los acuerdos mercantiles, responsabilidades civiles y penales, etc. Por tanto, el conocimiento de la normativa legal, acerca de todos estos aspectos, es básico para tomar la gran mayoría de las decisiones a las que se va a enfrentar un emprendedor.

"Tener información, asesoramiento de calidad y confianza son los ingredientes fundamentales. Las palabras claves son: conocimiento y seguridad"

En los tiempos actuales, donde es abundante la legislación, cada día se regulan numerosos extremos del tráfico y de la operativa jurídica, y no es dificil encontrarse, a menudo, ante una situación de duda e incertidumbre, ya que en esto de los negocios, las cosas no suelen ser "2 + 2= 4". Esos momentos en los que debes sentarte, poner tu ritmo frenético en "pause" y preguntarte: ¿qué hacer? ¿por qué hacerlo? y, sobre todo ¿qué consecuencias tendrá tomar una u otra decisión?.

Para ello es fundamental tomar perspectiva y analizar desde diferentes puntos y tratamientos los pros y contras de dar una u otra solución al problema que se nos ha planteado. En mi trayectoria como profesional, tanto como asesora jurídica, como Abogada, no son pocas las veces que me he encontrado ante la misma tesitura que planteo hoy al lector: en el momento de no saber qué hacer, porque conociendo a la perfección la teoría, existía la posibilidad de no obtener el resultado previsto, y, a la inversa, porque precisamente al conocer la teoría, sabía cuál sería el resultado, y me encontraba sin elementos para conseguir lo deseado por el cliente. Esas veces en las que tienes la sensación de que deberías convertirte en bruja, cocinar una pócima, y, cambiar el curso natural de las cosas.

Recuerdo ocasiones en las que, ante casos distintos y clientes distintos, he llegado a una misma conclusión; y es que tener todos los elementos para ganar, ayuda, pero no tiene por qué ser definitivo. Porque son muchas las veces que nos concentramos tanto en los árboles, que se nos olvida ver el bosque. Nos olvidamos de la reflexión y, sobre todo, nos olvidamos de que detrás de todo eso, hay personas.

LA CAPACIDAD DE ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ENTRE EL DEBER JURÍDICO Y EL DEBER MORAL

Cuando pensé en formar parte de un trocito de este libro, me sobrevino el recuerdo de un caso que marcó un antes y un después en mi trayectoria profesional. Lo que comenzó en un "simple" asesoramiento fiscal-mercantil, terminó en una calamidad.

Mi cliente, transportista autónomo, durante toda su vida. Padre de una preciosa niña, que para entonces tenía tan sólo diez años. Felizmente casado, ahorraba cada mes y vivía, sin grandes lujos, porque la filosofía ahorrativa era lo que marcaba su forma de vida. Prefería tener esos ahorros y tratar de sacar una rentabilidad, para que el día de mañana su hija se beneficiara de ellos.

Sin embargo, su destino no sería el que él había previsto. El marido de su hermana creó una empresa fraudulenta —de eso nos enteraríamos con posterioridad-, y trató de convencer a mi cliente para que invirtiese fuertes cantidades de dinero, aprovechando la confianza familiar y su buena fe, y, por supuesto, a sabiendas de que mi cliente disponía de dinero. Desde mi papel de asesora jurídica traté de advertirle que jugársela a un "all-in" en aquel negocio no era la decisión más acertada, pues, tras analizarlo, me di cuenta de que era un negocio poco consolidado, con cierto riesgo y demasiado "atractivo" y "ambicioso", algo que a mí, cuanto menos, me hacía desconfiar. En estos momentos es cuando debemos ser impasibles con el cliente y demostrar entereza y firmeza en el consejo y el asesoramiento que le estamos dando. Si algo no es viable, como expertos, debemos hacérselo ver y evitar que "patine". Si existe esa relación de confianza que es idónea entre cliente-asesor/abogado, nos va a escuchar.

Pues bien, en un primer momento, mi cliente me entendió y se fue del despacho convencido de que debía ser prudente. Sin embargo, acabó invirtiendo todos sus ahorros sin contárselo ni a su mujer, ni a su familia, ni, por supuesto, a mí. Simplemente, porque fue manipulado, poco a poco, por su cuñado y acabó accediendo, entre vino y vino.

Cuál fue su sorpresa, cuando un buen día el cuñado le dio la desagradable noticia de que la supuesta empresa tan fructífera, en realidad, no era más que una estafa. Y de que todo el capital invertido se había esfumado, como si de humo se tratara.

El cliente acudió al despacho, absolutamente desesperado, con la cara desencajada, esperando que, al contármelo, yo sacaría la varita mágica y le diría: "tranquilo, voy a por tu dinero, y lo tendrás de vuelta". Pero eso era imposible. Yo lo único que podía hacer con la varita mágica era justicia.

Juntos analizamos toda la documentación durante días, minuciosamente, la organizamos. Largas conversaciones telefónicas, a cualquier hora del día, preocupación, impotencia... En definitiva, una mezcla de sensaciones y complejidad encima de la mesa de mi despacho. Revisamos el caso, escrupulosamente. Pero todo apuntaba a lo mismo: mi cliente había sido víctima de una estafa piramidal.

Preso de la ira y extremadamente nervioso, el cliente me dijo que no descansara hasta conseguir que su cuñado entrara en prisión. Sintió una estafa económica, sí, pero, sobre todo, una estafa emocional, pues aquel individuo había traicionado su confianza. Interpusimos la oportuna querella en contra del cuñado y comenzamos los trámites para defender los intereses de mi cliente. Pero, a partir de aquel momento, su vida había comenzado a desmoronarse, por completo. Su mujer le pidió el divorcio porque también se sintió "estafada" -pero por su propio marido-, obteniendo la custodia única de la hija en común. En ese momento mi cliente no estaba en disposición de sustentar a nadie, ni siquiera a sí mismo, y, no sólo económicamente hablando, sino también porque su salud mental se fue degradando durante este proceso, viendo que lo había perdido, absolutamente, todo. Y lo que más le importaba: su familia. Evidentemente, su enfermedad mental no le benefició en nada durante el proceso matrimonial. Y, finalmente, se tuvo que ir a vivir a casa de su madre, pues debía estar en constante vigilancia para no ser internado en un centro psiquiátrico.

Su día a día consistía en levantarse por la mañana y tomar la medicación que la psiquiatra le había recetado. Doce pastillas diarias para intentar relajarlo y que dejara de pensar en lo que, ya para aquel entonces, se había convertido en su única obsesión: acabar con la vida de quien le había destrozado la suya; su cuñado.

Pasaron los meses, y cuál fue mi sorpresa al recibir una noche la llamada de su madre, llorando y desesperada, diciendo que a su hijo se lo acababa de llevar detenido la policía. Una voz sonó en mi cabeza, de manera instantánea, y supe que la mayor catástrofe en la vida de ese hombre, acababa de suceder. Efectivamente, no me equivoqué: había asesinado a su cuñado.

La madre me pidió, con toda su fe puesta en mí, que lo defendiese, pues no dejaba de repetir que su hijo era la mejor persona del mundo, que era incapaz de matar una mosca y que eso no podía ser verdad; que ella había estado pendiente de que se tomara la medicación cada día, esclavizada a su lado, y que creía que estaba todo controlado, que no entendía qué había podido pasar, que quizás intentaban incriminarle, etc. No dejaba de llorar. Estos momentos son aquellos en los que sabes que la decisión que tomes, cambiará tu vida.

Desde que empecé a estudiar Derecho había predicado que no sería capaz de defender a un asesino. Pues bien, al parecer es necesario verse en cada situación concreta para saber qué eres o no capaz de hacer. Aun en contra de toda mi ética, lo único que fui capaz de pensar fue que era mi cliente y que no iba a abandonarle en ese momento.

El momento de defender lo indefendible, cuyo matiz radicaba en que, el día de los hechos, mi cliente había conseguido burlar a su madre y no se había tomado la medicación. Una defensa ardua, con un resultado más que previsible, sabiendo que todo esfuerzo por tratar de ganar el caso sería inútil. No era posible demostrar la inocencia porque todo apuntaba a él: existía un móvil y se encontró el arma homicida con sus huellas.

Por si todo esto fuera poco, también era mi prueba de fuego en esa materia, pues nunca me había enfrentado a un juicio con Jurado. Una fase de investigación arrebatadoramente compleja. Cada prueba, cada elemento investigado, llegaba a mis manos y lo que analizaba era tremendamente espantoso. Aun así, trataba de desvirtuarla, de ganar tiempo, recursos sobre resoluciones judiciales, alegaciones, nuevas pruebas, etc., todo para sembrar la duda y que no pudieran condenarle. Porque, incluso en los casos más evidentes, no hay que olvidar la máxima de que "todo el mundo es inocente, mientras no se demuestre lo contrario".

Recuerdo que llegó el examen de las pisadas que había encontrado el forense alrededor del cadáver, y entre ellas había dos que se correspondían con la huella del zapato de mi cliente, pues era la misma que encontraron justamente en el portal de su casa. Pero había otra pisada que no correspondía a la de mi cliente. Intenté argumentar y sembrar la duda razonable, de que al existir más pisadas no era una prueba contundente para apuntarle. Nada sirvió, pero es increíble cómo te entregas a algo cuando, aunque no es justificable tomarse la justicia por la propia mano, ni nadie tiene derecho a qui-

tarle la vida a otro, sin embargo, crees que es justo luchar para que esa persona reciba el mínimo castigo posible.

La madre de mi cliente, mientras él se encontraba en prisión preventiva -durante la fase previa a ser enjuiciado-, acudía al despacho, prácticamente cada día, sólo para hacerme saber lo agradecida que estaba, por el hecho de que yo, cada tres o cuatro semanas, acudía a prisión a hacerle una visita a su hijo. A ella no se lo permitían y para esa mujer yo era la única manera que tenía de estar "cerca" de su hijo. Simplemente al contarle cómo le veía, su cara cambiaba de aspecto. Es demasiado duro tener un hijo en todo ese mar de llantos.

Así siguieron pasando los días. El sentido de cada escrito que recibíamos del Juez y de la Fiscalía, nos iba condenando poco a poco. La noche antes del juicio pude localizar cada defecto en el techo de la habitación. Y el día del juicio: nueve jurados dispuestos a apuntar la culpabilidad con la mirada y un Magistrado que se limitaría a ver una película de domingo por la tarde, cuyo título era "El asesino". Así que ahí estábamos, solos ante el peligro, mi cliente y yo, rodeados de vacío, pese a tener tanta gente alrededor. Cualquier argumento sería un arma de doble filo y podría hundirnos, todavía más, si es que era posible. Pero en ningún momento me fallaron las fuerzas para luchar por reducir la condena de esa persona al máximo posible. Es mi misión -me decía para mis adentros-, intentar conseguir lo mejor para él. Tenía claro mi alegato, así como tenía claro lo que era imposible defender. Así que, en lugar de negar la mayor, como hubiera intentado cualquiera, opté por poner algo de realidad en el asunto. Y, sobre todo, intenté hacer reflexionar al oyente. Intentar que lo malo parezca menos malo, apelando a que la gente se pregunte, ¿qué hubieras hecho tú en su lugar?. Y lo que me movía a hacerlo era que para aquella madre y para aquel cliente -pese a las pocas ganas de luchar que le quedaban-, seis meses menos de cárcel, podían suponer la vida entera. Y eso sólo podía lograrlo, con humanidad.

Lo conseguí. La enajenación mental no sirvió para declararle inocente, pues él había reconocido que tuvo conciencia y voluntad de cometer el delito, ya que era en lo único que pensaba cuando estaba lúcido o cuando empezaba a dejar de hacer efecto la medicación. Sin embargo, dicho estado mental, conjugado con las demás circunstancias del caso, hicieron que su condena se viese reducida en un 40% de lo que le hubiera correspondido en condiciones normales. Además de conseguir que no la cumpliese en una prisión "al uso", sino en un centro psiquiátrico que, por lo menos, le iba a ayudar a recuperarse.

Y lo conseguí porque creí en él, aunque no justifiqué, bajo ningún concepto, su acto. Pero supe encontrar el término medio.

La dificultad fue mayúscula. Y mi crecimiento profesional y como persona, gracias a aquello, también.

Por eso me he convencido en todos estos años de que, posiblemente, una de las cosas más importantes que he hecho en mi vida estuvo a punto de no ocurrir, debido a lo que me enseñaron en la Universidad y lo que me seguían repitiendo a lo largo de mis primeros años de vida profesional. Mientras estudiaba Derecho me enseñaron a saber identificar las miles de figuras jurídicas, a recopilar todos los datos, analizarlos, organizarlos y, tras ello, evaluar esa información. Además de que debía ser fría como un témpano de hielo, en cada caso. Separar lo emocional de lo legal. Cobrar honorarios por saber qué tecla tocar, porque lo demás era trabajo de psicología. Esa es una habilidad vital en los Abogados. Cuando la gente acude a nosotros en busca de ayuda, suele estar angustiada y necesita que su Abogado piense con lógica. Y en todo este proceso de aprender a pensar, casi me olvidé de sentir.

Después de llevar ese caso comprendí que, a veces, es necesario pararse a pensar y ver, en cada momento, qué es lo que quieres hacer, y no lo que debes hacer. Ser empático es la única manera de saber, exactamente, lo que necesita tu cliente, y sólo, sabiéndolo, puedes encontrar la mejor solución para él. Colocarte en su lado te permite ver con tus propios ojos lo mismo que él está viendo. Desde la arena puedes ver mar o montaña, dependiendo de la posición en la que te encuentres, y, sin embargo, estás en el mismo sitio.

"Ser empático es la única manera de saber, exactamente, lo que necesita tu cliente, y sólo, sabiéndolo, puedes encontrar la mejor solución para é!"

Y entonces también me puse a pensar y recordé el por qué decidí ser Abogada, además de asesora jurídica. ¿Por qué? Sencillamente, porque luchaba por lo justo. Sí, puede parecer una utopía, pero lo justo no necesariamente tiene que llegar de manos de la decisión de un Juez. Lo justo es poder hacer cosas grandes, por personas grandes, que, por circunstancias de la vida que no han podido evitar, se han convertido en pequeñas o las han convertido en pequeñas.

Así que para mí esa defensa fue un reto. Un reto en el que me encontraba en una posición perdedora, atada de manos, con una responsabilidad enorme sobre mi espalda porque la vida de una persona estaba en mis manos.

Un paso en falso, en esos casos, supone cambiar el destino de esa persona, para siempre. Lo mismo que ocurre con la inmensa mayoría de problemas que los clientes nos traen al despacho. Una mala decisión o una mala actua-

ción pueden ser cruciales. Y cuando te cuesta conciliar el sueño, porque no paras de dar vueltas a la posible solución, es cuando entiendes que tienes un compromiso y una entrega absoluta con el cliente y con la verdadera vocación y el motivo por el que estás trabajando en lo que te apasiona.

Tras este relato, que parece un cuento pero es realidad, enlazo con la siguiente reflexión que quiero trasladar al lector:

¿CÓMO LLEGAR A TENER ÉXITO? ¿QUÉ ES ÉXITO? Y ¿QUÉ NO?

Cumplir estereotipos, no es tener éxito. A menudo, nos muestran los requisitos que para una mayoría de personas pueden suponer éxito, es decir, que van asociados al éxito, pero que, si ahondamos un poco, únicamente van asociados a la superficialidad.

Pasa igual en los negocios. Para mí el éxito, profesionalmente hablando, tiene una definición personalísima porque, para cada uno el éxito consistirá en algo distinto. Para mí alcanzar el éxito pasa por poder hacer lo que es verdaderamente importante en mi trabajo: cubrir mis prioridades y vivir en congruencia con mis valores. Perseguir y alcanzar los sueños, sí, pararme a pensar en qué es lo que realmente me emociona y luchar por ello. Pero no hablo de sueños aleatorios, ni de tendencias temporales, sino de los verdaderos, lo que agregan valor a mi trabajo y a mi persona y los que realmente me llenan. Conseguir un resultado que te satisface porque lo que has hecho ha sido acorde con lo que sentías.

¿ES MEJOR APOSTAR POR UNA FILOSOFÍA NEGOCIADORA O POR UNA FILOSOFÍA QUE YO DENOMINO DE "PLEITEAR POR PLEITEAR"?

Aquí nos viene como anillo al dedo la famosa frase de que "vale más un mal acuerdo que un buen pleito".

A menudo sucede que, ante cualquier conflicto que se nos presenta, impera una necesidad casi vital, que surge directamente desde el instinto más primitivo y visceral, y es la de demandar, denunciar, querellarse contra alguien, cuando consideramos que ese alguien ha burlado nuestra buena voluntad.

No hay que olvidar poner la balanza, porque muchas veces cuando creemos que hemos ganado, en realidad, hemos perdido. Tu negocio no sale adelante a través de la lucha de poder, ni de egos, sino, a través de la constancia y el equilibrio, de un esfuerzo que muchas veces, pasa por ganar menos, pero de manera más paulatina. Yo apuesto por tratar de mantener siempre ese equilibrio en tu negocio. Equilibrio que es fundamental en cualquier fase de

la vida de una empresa, pero que lo es todavía más en los comienzos. Sentar las bases desde la prudencia y apostar por aquello que realmente merece que tomes el riesgo.

LA IMPORTANCIA DE SABER DISTINGUIR ENTRE NEGOCIO JURÍDICO Y SERVICIO JURÍDICO

La práctica de la abogacía y la prestación de un servicio de asesoría legal, se basa en el conocimiento o pericia legal, la capacidad de asesoramiento y las habilidades específicas en el ejercicio del Derecho.

Al hablar de un Abogado, tendemos a pensar en una figura que transporta un maletín, lleva un traje y que siempre está excesivamente ocupado, por lo que poder tener una entrevista con él, comunicarnos, a veces es, prácticamente, misión imposible.

Considero que trasladar una imagen de inaccesibilidad no conlleva cercanía con el cliente. Es verdad que existe una cierta tendencia a magnificar la figura del Abogado, ya que sus conocimientos, pericia y su tiempo cotizan -sí, como en Bolsa-. Pero si no se sabe encontrar el equilibrio entre la total disponibilidad y la inaccesibilidad, casi con seguridad vamos a perder clientes.

Y ¿CÓMO PODRÍAMOS EXPLICAR LA DIFERENCIA ENTRE ASESOR Y ABOGADO?

En realidad, es bastante sencillo. Digamos que podemos hablar de una figura jurídica de aquel cuya misión es asesorar en la toma de decisiones diarias, construir pactos, resolver conflictos y orientar en el diseño de estrategia empresarial. Y a la par, podemos hablar de la otra figura jurídica de quien, llegado el caso, va a defender todo lo anterior ante un Tribunal.

Para conseguir todo esto es necesario conocimiento, compromiso y responsabilidad. Podemos equiparar a ambos a la figura del médico, pero no al de cabecera, sino al especialista. Su misión es la salvaguarda de bienes y derechos jurídicos que son fundamentales para la vida de una persona o de una empresa, que muchas veces se ven en peligro, principalmente, por desconocimiento o imprudencia. Valga el ejemplo de realizar una operación a nivel fiscal, cuya consecuencia jurídica puede ser sancionable o conllevar, incluso, una responsabilidad penal. Muchas veces el empresario está jugando con fuego y no encuentra en su asesor el consejo que necesitaría, a tiempo, para evitar cometer un error.

Pero esto debe llevarse a cabo, sin olvidar que, velar por los intereses del cliente va a implicar, muchas veces, traducir con elegancia ante el contrario,

que quieres quedarte con lo suyo, pero que vas a negociarlo por cortesía y buen hacer profesional. Sin duda es una figura, "todoterreno", porque además de conocer la ley, piensa cómo ejecutarla y, además, coordina la información y la redacta. Es el director técnico de la obra. Si además puedes contar con alguien que ejecute la obra, con todos los pormenores que ello implica, y la defienda donde quiera que vaya, te has llevado el premio gordo.

Por eso yo apuesto, no por ofrecer un asesoramiento acotado, sino uno con perspectiva y sopesando las posibles consecuencias en el futuro a corto-medio plazo. No se trata de tocar una tecla para poner un parche momentáneo, sino de saber cuándo es momento de cambiar el motor.

La mejor receta es una combinación entre el conocimiento del Derecho, del negocio y de la tecnología. Porque conocer lo que hay detrás es evitar, muchas veces, desembocar en juicios interminables que, en el mejor de los casos, van a suponer ganar, perdiendo algo.

CONCLUSIÓN

Como colofón recurriré a otra de las cosas que se me da bien, y es poner un toque de "romanticismo" en todo lo que hago, que es lo que creo que aporta cercanía. Alguien, muy acertadamente, creó el siguiente eslogan para la empresa: "asesorar es un acto de amor". Como primera sensación al escucharla, esta frase me evoca aquello que me apasiona hacer, a la vez que me invita a hacerlo, ofreciendo al cliente un asesoramiento integral, ayudándole a perseguir sus sueños, al igual que yo lo hago con los míos, y ello de la manera más cercana que existe: con la ley en una mano y con el corazón en la otra.

Imagina que pudieras coger el corazón de una persona y acercártelo al oído. Podrías saber, a cada instante, cómo recibe lo que le transmites y si lo estás haciendo bien. Eso es lo que yo denomino "el arte de saber escuchar". De ser capaz de ponerse en el lugar del otro. Es la única forma de poder llegar a descubrir su verdadera esencia, de conocer todas sus inquietudes y de saber, exactamente, cuál es su verdadero problema. Es la forma de saber, justamente, qué botón apretar para que, como si de magia se tratase, nazca una solución a medida. A la medida de lo que realmente le emociona. A partir de ahí, cualquier estrategia se vuelve fácil y llegan los resultados satisfactorios. Todo fluye.

Y es que, muchas veces, lo que se ve es mucho más ínfimo que lo que no se ve, que lo que está en la sombra, como pasa, por ejemplo, con la constancia que precede cada triunfo.

"La constancia es el éxito de un triunfador". Y la diferencia entre el triunfador y el fracasado reside en cosas tan básicas como saber lidiar con el fra-

caso de la mejor manera, tener muy claro que las adversidades son retos que te obligan a demostrar tu fortaleza, que no hay que decir que eres el mejor, sino reconocer que, por bueno que seas, siempre hay algo que podrás aprender, de cualquier persona y de cualquier situación, saber decir "perdón", o reconocer que "te has equivocado", saber escuchar, saber decir "gracias". Todo esto es parte de esa solución que el cliente va a buscar en tu persona. El simple hecho de dárselo, te va a colocar en la parte del éxito.

Porque, en definitiva, son los "pequeños detalles" los que marcan la diferencia y los que proporcionarán esa seguridad y confianza, tanto en el cliente, como en ti mismo. Sólo así asegurarás el éxito. La seguridad es lo que todos necesitamos para crecer y para creer en nosotros mismos. Para estar convencidos de que, hacia donde vamos, es la dirección correcta.



Manuel Rodríguez Mondelo Abogado y socio director en BETA LEGAL Colegiado nº 19.923 en el Colegio de Abogados de Barcelona

HERRAMIENTAS CONCURSALES PARA SALIR DE LA CRISIS

#concurso acreedores #refinanciación #convenio

El Concurso de Acreedores es erróneamente conocido como un medio para proceder a liquidar y disolver las sociedades de manera ordenada. Sin embargo, en situación de crisis como la actual, lo importante es anticiparse para utilizar las herramientas que la Ley Concursal nos ofrece.

Uno de los momentos más complejos en la actividad de los abogados y asesores es cuando nos acercamos a situaciones de crisis económicas. En la no tan lejana crisis de 2008, que todos veíamos venir y que muchos economistas y organismos públicos nos anunciaban desde hacía tiempo, aprendimos muchas cosas y la más importante es que no podemos dejar pasar el tiempo esperando que todo se arregle por arte de magia. Hemos de tomar decisiones como empresarios y, para ello, es fundamental asesorarse con profesionales de reconocido prestigio y rechazar soluciones milagrosas.

Ahora que la crisis nos ha venido dada por una situación sanitaria absolutamente inesperada, como ha sido el COVID-19, queremos hacer lo contrario. Es decir, muchos empresarios me llaman asustados y queriendo presentar procedimientos concursales e, incluso, cerrar directamente sus negocios sin más, ante la oscuridad del túnel en el que estamos entrando y que no sabemos su longitud. Es el momento de parar y recapacitar. Es el momento de reinventarse y tomar partido para intentar salvar negocios que han sido rentables y pueden continuar siéndolo, aunque con otros parámetros. Todos hemos podido comprobar que no hace falta hacer tantas reuniones para tomar decisiones, que no hace falta hacer tantas visitas y viajes para poder llegar a acuerdos y que la tecnología no es una cuestión menor, sino que es la base de casi cualquier negocio. Hemos visto cómo empresas que se dedicaban a comprar y vender están fabricando. Nos hemos hartado de leer artículos de expertos que nos aconsejan retomar la industrialización del país y no depender tanto de la producción de otros países.

Y, cuando todas esas cuestiones han sido valoradas y puestas en marcha, amén de la búsqueda incansable de financiación para tener el pulmón suficiente para atravesar ese oscuro túnel con la energía suficiente para encontrar la salida, hemos de utilizar las herramientas que la legislación nos ofrece y que no son pocas. Sin prisa, pero sin pausa.

Vamos a empezar por algunas de las herramientas pre-concursales que contiene la Ley Concursal. Sí, se trata de mecanismos legales que nos pueden permitir evitar el tan temido concurso de acreedores. Todos sabemos que en nuestro país es un estigma difícil de gestionar el haber tenido que ir al juzgado a solicitar el concurso de acreedores. Y ello es porque la mayoría de empresas lo conciben para cerrar ordenadamente su empresa y evitar así posibles responsabilidades como administradores. Sin embargo, como hemos dicho al principio de estas líneas, el objetivo fundamental del concurso de acreedores es salvar empresas, no liquidarlas. Por mucho que, cuando entramos en concurso los bancos y proveedores pongan el grito en el cielo, nos cierren sus puertas y nos hagan la vida un poco más complicada, no es menos cierto que, una vez realizada la "travesía del desierto" que todo procedimiento concursal conlleva, las ventajas son tantas que hasta aquellos bancos y proveedores que no nos querían, van a agradecerlo.

"En este momento, no puedo dejar de recordar la frase más escuchada en las reuniones con mis clientes tras haber culminado un procedimiento concursal: "de haberlo sabido, lo hubiese presentado antes""

En este momento, no puedo dejar de recordar la frase más escuchada en las reuniones con mis clientes tras haber culminado un procedimiento concursal: "de haberlo sabido, lo hubiese presentado antes". Esta es la realidad, hemos de perder el miedo al concurso y hemos de actuar, pero con sensatez y sin apresurarnos. Entre otras cuestiones, porque el procedimiento se dirime ante un Juzgado y allí no vamos a poder presentar una contabilidad desordenada y con elementos sospechosos o incluso que nos puedan perjudicar como administradores.

Siempre digo que los concursos dan mucho más trabajo de preparación que una vez están en marcha. Básicamente porque muchas contabilidades son absolutamente impresentables y, en otras ocasiones, porque se han realizado operaciones que, de no estar correctamente explicadas y documentadas, pueden suponer serios problemas en la tramitación. En este punto siempre me gusta recordar a mis clientes que el Juzgado nos nombrará un Administrador Concursal para supervisar que todo se hace correctamente y, en algu-

nos casos, nos toca el Administrador con ínfulas de Comisario de Policía o Inspector de Hacienda. Por tanto, el hecho que la documentación esté absolutamente correcta y contrastada nos va a evitar dolores de cabeza y pérdidas innecesarias de tiempo.

Como decía, nos centraremos fundamentalmente en los mecanismos pre-concursales que nos podrían permitir evitar la presentación del concurso, como un medio para paliar las dificultades de liquidez derivadas de la pandemia generada por el COVID-19 y que han sido puestos de relevancia por las reformas extraordinarias realizadas con motivo de dicha pandemia. En concreto haremos referencia a los siguientes:

1.- Acuerdos de refinanciación: Mediante estos acuerdos el deudor pacta con sus acreedores una ampliación del crédito, una extinción o una modificación de sus obligaciones, por ejemplo, mediante el aplazamiento de la deuda. Estos acuerdos son los llamados colectivos (art. 71 bis 1 de la Ley Concursal) y se pueden suscribir con acreedores que representen 3/5 partes del pasivo del deudor.

Es decir, en estos casos, vamos a intentar refinanciar las deudas de la empresa pasando las deudas que tenemos a corto plazo a largo plazo. Con ello reduciremos los importes mensuales a satisfacer y ganaremos liquidez. Este tipo de acuerdos de refinanciación siguen una serie de requisitos formales que nos va a permitir dar seguridad jurídica a nuestros acreedores.

Por otro lado, tenemos los llamados acuerdos individuales, previstos para los casos en que no se cumplan los requisitos establecidos para los acuerdos colectivos, pero se cumplan otras condiciones como son a) incrementar la proporción de activo sobre el pasivo previa, b) resultar un activo corriente superior o igual al pasivo corriente, c) existir proporcionalidad entre las deudas y las garantías resultantes, y d) resultar un tipo de interés aplicable a la deuda subsistente no superior a un tercio del aplicable a la deuda previa.

También existen los llamados acuerdos de refinanciación especiales, previstos en la DA 4ª de la Ley Concursal, a los que se puede llegar únicamente con los acreedores de pasivos financieros (bancos). A estos acuerdos podrán adherirse otros acreedores de manera voluntaria. Si nuestro pasivo es fundamentalmente bancario, ésta es una herramienta que hemos de explorar con las entidades de nuestro pool bancario, a la que están absolutamente acostumbrados y que agradecen, para evitar impagos inminentes.

Incluso, y de forma extraordinaria, aquellas empresas que ya tuviesen homologado un acuerdo de refinanciación con anterioridad al COVID-19, durante el plazo de 1 año desde la declaración del estado de alarma, el deudor podrá renegociarlo.

- 2.- Acuerdo extrajudicial de pagos: Este es un procedimiento pensado fundamentalmente para personas físicas, empresarios o consumidores. Si bien es cierto que nada obsta, y así lo prevé la propia Ley Concursal, que se puedan acoger a él las personas jurídicas que se encuentren en estado de insolvencia. Se trata de un procedimiento a cargo del Notario, Registrador Mercantil o Cámara de Comercio, que se encargará de nombrar a un mediador concursal a los efectos de que éste medie en la negociación con los acreedores de la deudora para llegar a acuerdo que contenga reducción de las deudas (quitas) y aplazamiento del pago de éstas (esperas), para evitar de esta manera el concurso de acreedores. Excepcionalmente, se considerará intentado el acuerdo extrajudicial cuando se hayan producido dos faltas de aceptación del mediador concursal para ser designado.
- 3.- Propuesta anticipada de convenio: A través de este mecanismo se pretende facilitar la tramitación del concurso con una propuesta de acuerdo con los acreedores que podrá ser aportada por el deudor en la misma demanda de solicitud de concurso y hasta el momento de finalización del plazo de comunicación de créditos. Dependiendo del momento de presentación bastará con el apoyo de la quinta o la décima parte del pasivo del deudor. En este caso, lo que hacemos es acordar con nuestros acreedores un convenio de pago, por el que nos aprobarán que rebajemos la deuda y la podamos pagar en cómodos plazos. Con ese convenio, presentaremos el concurso a los meros efectos de que se apruebe en sede judicial y dar seguridad jurídica a los acreedores y terceros.
- **4.- Pre-concurso o comunicación del art. 5.bis LC:** Como paraguas protector ante posibles demandas, ejecuciones o derivaciones de responsabilidad contra los administradores de las empresas, existe la "comunicación de negociaciones para alcanzar un acuerdo de refinanciación" del art. 5.bis de la Ley Concursal. Esto supone la presentación ante el Juzgado Mercantil competente de una comunicación por la que se hace saber que se está negociando con los acreedores un acuerdo de refinanciación de la deuda y, con ello, impedir que nos ejecuten por las deudas existentes o que se pueda admitir un concurso necesario presentado por un acreedor. Es decir, esta va a ser una herramienta de protección cuando intentemos el acuerdo de refinanciación al que hemos hecho referencia en el punto 1 anterior.

Hay que reseñar que esa comunicación, que ahora se contiene en el art. 583 del texto refundido de la Ley Concursal, permite que la solicitud se realice con carácter reservado (art. 585 TRLC), para evitar que cualquier cliente, acreedor o administración pública que no nos interese que pueda ser cono-

cedor de nuestra situación, tenga conocimiento de la misma. También hemos de recordar que, en los casos en que se solicite un acuerdo extrajudicial de pagos, como se lleva a cabo a través de una medicación concursal, el propio Notario, Registrador o Cámara de Comercio, serán los encargados de notificar al juzgado competente el inicio de esa negociación con los acreedores y tendrá la misma consideración de comunicación pre-concursal.

Como vemos existen instrumentos pre-concursales y extrajudiciales que pueden permitir a las empresas y empresarios una reestructuración de sus deudas para acabar con las tensiones de liquidez generadas por el Estado de Alarma, mucho más ágiles y rápidas que el propio concurso de acreedores. Por ello, y para mitigar los efectos negativos del concurso, es fundamental actuar a tiempo para salvaguardar la actividad económica de las compañías en un momento en el que aún pueden ser viables, puesto que en la gran mayoría de casos la crisis empresarial no será estructural, sino que responderá a tensiones puntuales de liquidez que, como se ha dicho, pueden ser mitigadas o resueltas mediante la utilización de los indicados mecanismos pre-concursales.

"es fundamental actuar a tiempo para salvaguardar la actividad económica de las compañías en un momento en el que aún pueden ser viables"

Finalmente, hacer una breve mención al concurso de acreedores y sus diferentes fases. Aquí vamos a hacer referencia a la fase de convenio y la de liquidación únicamente.

1.- Fase de Convenio. Como venimos repitiendo, el concurso ha de presentarse fundamentalmente para evitar el cierre de la empresa. Por ello, el primer objetivo debiera ser el llegar a un acuerdo con los acreedores, es decir, aprobar un convenio. Esta es la fase de convenio, que trata de conseguir que nuestros acreedores nos aprueben una quita y una espera, o lo que es lo mismo, una rebaja de la deuda y un aplazamiento en el pago de la misma. Dependiendo de la rebaja y del tiempo de aplazamiento la ley nos exige que nos voten más acreedores a favor.

Si conseguimos que se apruebe ese convenio de acreedores el concurso se cerrará y sólo tendremos que ir pagando los nuevos plazos que se hayan pactado. En caso contrario o, si incumplimos las condiciones del convenio, nos iremos a la fase de liquidación.

2.- Fase de Liquidación. Esta es la fase del concurso que obliga a cerrar el negocio y a vender todos sus activos para conseguir hacerlos líquidos y con el dinero percibido pagar a los acreedores hasta donde alcance, siguiendo las reglas y prelaciones que establece la ley. Con esa liquidación, que realiza el Administrador Concursal, se cerrará ordenadamente la sociedad y se concluirá el concurso.

Todo ello, amén de salvar la empresa y proteger a los acreedores, se hace para no acabar con una calificación culpable del concurso. Es decir, que el Administrador Concursal, el Ministerio Fiscal o ambos consideren que la administración de la sociedad ha sido culposa y, por tanto, que la totalidad o parte de las deudas que no se han podido pagar con la liquidación las ha de asumir el administrador de la sociedad. Por eso es tan importante preparar toda la documentación e información antes de solicitar el concurso y, durante su transcurso, colaborar activamente con el Administrador Concursal que nos nombren.

EXPEDIENTES DE REGULACIÓN DE EMPLEO DENTRO DEL CONCURSO DE ACREEDORES

Por todos son conocidos los expedientes de regulación de empleo (ERE) o de suspensión de empleo (ERTE), sobre todo, estos últimos que tanto hemos visto con la crisis del COVID-19.

Los EREs tienen una especial relevancia en la vía concursal, puesto que, en muchos casos, la situación de insolvencia viene dada por los costes laborales, que impiden la viabilidad de la empresa. Dado que el objetivo es salvar empresas, resulta obvio que una de las medidas a adoptar para poder conseguirlo es reducir personal o adecuar jornadas y salarios a la realidad de la actividad. Con la crisis del COVID-19, el decreto del estado de alarma y la consiguiente parada de muchos negocios, así como la lenta desescalada, hacen inviable que muchos de ellos puedan mantener a todo el personal.

Pues bien, en numerosas ocasiones estos expedientes se encuentran con la feroz oposición de trabajadores y sindicados que piensan que los empresarios se hacen ricos a base de negar derechos a los trabajadores, cuando las más de las veces es absolutamente falso. Por tanto, una negociación de un ERE puede ser tediosa y puede complicar la actividad habitual de la empresa hasta límites insospechados. Sin embargo, realizar dicha reestructuración laboral dentro de un procedimiento concursal suele ser una estrategia más que recomendable. La negociación será concisa y concreta y se aplicará con rapidez. Por experiencia, los abogados laboralistas se encuentran incómodos en sede concursal y en los juzgados mercantiles, desconociendo en su mayoría

el funcionamiento de los concursos de acreedores, lo que evita impugnaciones peregrinas y discusiones estériles.

CONCLUSIÓN

Tras la crisis del 2008, me he hartado de comentar con clientes y amigos que se acabó el gestionar una empresa de cualquier forma y de tener asesores que no tengan la más mínima profesionalidad para evitar presentar una contabilidad indescifrable o, incluso, que directamente suponga una calificación culpable en un concurso de acreedores. Dado que los empresarios (fundamentalmente autónomos y Pymes) no requieren de una formación de gestión para poder ser empresarios, al menos los asesores de cabecera de éstos deben de tener la preparación necesaria para ayudar en su ardua andadura a los negocios de aquéllos.

04 FINANCIERO



Alexandre Mir Sarrablo Director de Mir & Siurana Assessors Asesor especializado en sector Agro.

LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD

#contabilidad #asesor #ciclo contable

El asesor@ es aquella persona que conoce el mundo de las obligaciones y los derechos que tiene la empresa y/o empresario ante la Administración, por eso es necesario que todo emprendedor tenga un@ a su lado, bien sea asalariado de la propia empresa, bien contratando sus servicios externos.

El asesoramiento referente a las muchas obligaciones y los pocos derechos deviene cortoplacista y puntual, porque sólo pensamos en la declaración de la renta o el impuesto de sociedades del ejercicio en curso, o de los próximos cinco ejercicios y sólo nos molestan cuando se aproxima su pago. Sin embargo, para llegar a esa cuantía a pagar, existe un camino largo al que no le damos la importancia suficiente, y este camino es juego de equipo muy divertido que nunca termina.

Este camino se llama contabilidad y refleja la realidad más fiel de tu negocio en todo momento. Con ella puedes hacer previsiones a futuro, comparaciones hacia pasado y tomar decisiones en el presente.

La contabilidad es el reflejo de tu gestión diaria del negocio: entradas y salidas de dinero, emisión y recepción de facturas, previsión de gastos y cuantificación de su repercusión tributaria. Así que o bien estás imperiosamente formado en este ámbito y tienes la experiencia suficiente, o bien te acompañas de alguien que tenga estos conocimientos y experiencia; ese alguien es tu asesor@.

"La contabilidad es el reflejo de tu gestión diaria del negocio"

La contabilidad diaria nos conduce al resultado del ejercicio, el clímax. Vamos a pasear por este camino en compañía de alguien para llegar a la cumbre de nuestro negocio, aquel punto donde la rentabilidad tiende a la excelencia. Porque la rentabilidad es nuestro objetivo. Ni vender más ni gastar menos, la rentabilidad de cada euro invertido es lo que debe mover

nuestra capacidad emprendedora. Y la rentabilidad no se consigue llegando a final de año y revisando nuestros ingresos y nuestros gastos, nuestras deudas y nuestros derechos de cobro, y esperando al siguiente año para volver a revisarlo. La rentabilidad se consigue tomando decisiones diariamente y valorándolas por su importe, dejándolas anotadas en nuestra contabilidad periódicamente para analizar constantemente nuestra evolución y, en su consecuencia, escoger los itinerarios más cortos para llegar a la rentabilidad deseada.

Es pues necesario e imprescindible realizar cierres contables, trimestralmente, en lugar de anualmente, y una vez consolidada esta rutina, pasar a los cierres mensuales, para poder afinar la identificación de aquellas desviaciones que quieren mellar nuestro objetivo final, para encauzarlas por la senda de la rentabilidad y poder rectificar y establecer nuevos pequeños objetivos inmediatamente. Entendemos que el objetivo final no deja de ser la consecuencia de alcanzar multitud de pequeños objetivos. Los alpinistas no tienen su objetivo en la cima, sino en los diferentes campos bases, la liga de cualquier deporte es la suma de pequeños logros, partido a partido, entreno a entreno. Así que debemos llegar a una contabilidad semanal, que nos facilitará la consecución del cierre mensual, que a su vez nos llevará sin darnos cuenta al cierre trimestral, que nos transportará automáticamente, y sin pérdidas de nuestro preciado tiempo, al cierre anual, donde encontraremos el clímax.

De esta manera, la satisfacción empresarial deviene constante, en la misma medida que el esfuerzo realizado. La consecución de la rentabilidad pasa de ser una quimera a una realidad, una necesidad que mediremos, diariamente, convirtiéndose en una tarea fácil y sencilla, que nos permite la toma de decisiones, de acuerdo a criterios objetivos y definidos, en aras a la consecución de nuestro objetivo.

"La consecución de la rentabilidad pasa de ser una quimera a una realidad, una necesidad que mediremos, diariamente, convirtiéndose en una tarea fácil y sencilla, que nos permite la toma de decisiones, de acuerdo a criterios objetivos y definidos, en aras a la consecución de nuestro objetivo"



Eva Ballester Pérez de Castro Economista-Directora Financiera Colegiada nº 20.850 en el Colegio Oficial de Economistas de Madrid

EL ARTE DE MEDIR

#direcciónfinanciera #controldegestión #powerbi #interimcfo

Vivimos en una era en la que no podríamos tener más información y, sin embargo, no sabemos cómo gestionarla. De hecho, tenerla no nos da conocimiento ni comprensión y, por tanto, necesitamos de herramientas y de personas que nos ayuden a procesarla y entenderla.

Herramientas de procesado de datos como el Big Data o el Business Intelligence nos ayudan a mejorar la toma de decisiones gracias a una ordenación lógica, previamente filtrada, de esos datos que se encuentran dispersos.

En el mundo empresarial, la razón por la que un cliente decide contratar a un Despacho Profesional, sobre todo en sus comienzos, es porque no tiene ese conocimiento dentro de la empresa y consigue mayores servicios que el coste salarial que le supone un empleado que se dedique a esos menesteres.

De esta forma, el Despacho (le llamaremos Asesor) se va convirtiendo en su compañero de viaje a lo largo de la vida de la empresa, va aplaudiendo sus logros y sufriendo sus tropiezos y vaivenes.

En el sector de los Despachos Profesionales, con la mejora de los sistemas de información, se ha ido produciendo una diferenciación entre ellos.

- Aquellos que continúan con el tratamiento de datos de manera tradicional, y el tiempo dedicado al cliente es única y exclusivamente procesado de información contable y fiscal, sin tiempo para el análisis
- y aquellos otros que, utilizando las nuevas oportunidades que ofrece el mercado, han decidido digitalizar su negocio haciendo esas tareas rutinarias de una forma automática mediante software especializado. El tiempo que le dedican al cliente es para entender de una manera más profunda su empresa y sector y ayudarle a analizar sus datos, convirtiéndose de verdad en un partner de su negocio.

Se produce así un cambio de mentalidad en parte del sector, en el que el nuevo valor añadido que quieren ofrecer a sus clientes pasa por ofrecerles nuevos servicios que de verdad les ayuden a crecer y a mirar al futuro con optimismo. Tienen una visión de los sectores muy amplia al trabajar con empresas, tamaños y entornos distintos.

Herramientas de Business Intelligence, como el Power BI, les pueden servir de apoyo para ese análisis de datos gracias a su inmediatez y disponibilidad en cualquier plataforma.

Para ampliar lo anteriormente expuesto, nos planteamos una serie de preguntas que iremos desarrollando en el informe.

- 1.- ¿Cuáles son los nuevos servicios de valor añadido?
- 2.- ¿Qué herramientas de procesado de datos utilizan para apoyar sus análisis?
- 3.- ¿Qué cualidades tiene este Asesor?

1.- ¿CUÁLES SON ESOS NUEVOS SERVICIOS?

El Asesor tiene la suerte de poder contar con toda la información de la compañía. Tiene sus Balances, diarios, Cuenta de pérdidas y Ganancias, sabe su estructura laboral, sus impuestos y aplazamientos, su estructura jurídica... Por tanto, indirectamente, se ha convertido en su Director Financiero y Controller y el cliente debe de aprovechar esa oportunidad para que le asesore y le ayude.

Algunos empresarios se encuentran solos en su gestión y aunque su intuición para los negocios y poca aversión al riesgo les ha servido para crecer y continuar en el mercado, hay un punto en la vida de la empresa que se necesita de conocimientos específicos que creen sinergias con esa intuición del Gerente, para que sus decisiones lleguen a ser más acertadas o menos erróneas.

El Asesor, con sus conocimientos financieros y del sector, va a poder asesorar al cliente en la interpretación de los números, incidiendo en distintos indicadores de negocio que le permitirán al cliente saber qué palancas mover o ajustar. Adicionalmente se puede hacer un seguimiento de las cifras del negocio y anticiparse a situaciones críticas.

Los distintos parámetros que pueden analizarse son el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y los Presupuestos. Dentro de cada uno de los bloques se pueden estudiar multitud de indicadores, pero aquí expongo algunas partidas que considero importantes aunque no son las únicas.

a) Estructura del Balance

- **Inmovilizado:** Cuando se decide realizar una inversión, se necesitan unos análisis previos que pocas veces se hacen.

Pongamos un ejemplo. La empresa Gestiones SA se dedica a la producción de cartones con papel reciclado y debido a la fuerte demanda del comercio online, los pedidos de sus clientes se han incrementado en un 20%. La máquina de secado de la pasta de papel tiene ya 20 años y se necesita cambiar ya que el software ha quedado obsoleto, la producción no es suficiente para cubrir la demanda y en la actualidad existen unas técnicas de secado más eficientes que les va a permitir ahorrar entre un 15% y 10% en energía.

El planteamiento ahora es saber de todas las máquinas que existen en el mercado, cuál comprar y qué tamaño.

Para ello lo primero que tienen que hacer es ver la capacidad de producción mensual para poder cumplir con los pedidos actuales y con una proyección a mínimo 10 años vista, si puede ponerse en marcha por tramos, cuántos son los gastos de mantenimiento, cada cuánto tiempo hay que hacer una gran reparación o qué software utiliza y periodicidad de las actualizaciones.

Una vez decidida la máquina, el siguiente análisis es ver cómo se financia. ¿qué es mejor, un préstamo a largo plazo, un leasing, existen ayudas locales, estatales o de la Unión Europea para esta inversión?

Con el indicador Rentabilidad sobre Activos (ROA = Beneficio antes de impuestos/Activo Neto inicial) podremos saber la rentabilidad de los nuestros y si estamos realizando buenas inversiones.

- Clientes: ¿Cuántas veces pensamos que un cliente es rentable y cuando se ha profundizado en sus cifras nos hemos dado cuenta de que no era así?

El Asesor con los datos que tiene puede dar información de los clientes con mayor volumen de facturación, ayudar a hacer clasificaciones de estos y saber la rentabilidad de cada uno. Con todos estos indicadores, la empresa puede actuar en consecuencia, dedicando más tiempo y esfuerzo a aquellos que realmente le están dando mayor margen.

Un análisis de su capacidad y comportamiento de pago, también nos ayuda a esa clasificación.



 Mejora de la liquidez. Gracias al análisis del Estado de Flujos de Efectivo, podemos ver dónde se ha ido nuestra tesorería en el año y cómo podemos optimizarla para el ejercicio siguiente.

Existen distintas fórmulas para mejorar la liquidez a corto plazo. A continuación, nombramos algunas:

Estudio de los períodos medios de cobro, de pago y de días de almacenamiento de stocks. El objetivo es que los clientes nos paguen en el menor tiempo posible, pagar a los proveedores a un tiempo mayor que los clientes y que los stocks estén en el almacén el menor número de días.

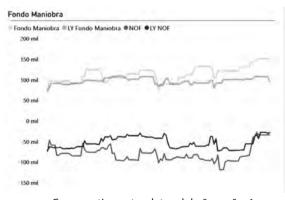
Así mismo, existen otras fórmulas como el factoring y descuentos de efectos para anticipar los cobros de clientes y el confirming que ayuda a los proveedores a cobrar antes sus facturas, aunque nosotros tengamos períodos de pago muy altos y por tanto nuestro cash continúe en la empresa hasta la fecha de vencimiento.

- Fondo de Maniobra (FM) y Necesidades Operativas de Fondos (NOF). Estos dos indicadores nos dicen cuánto dinero necesita nuestra empresa para funcionar

A corto plazo

NOF = Existencias + Clientes + Tesorería operativa- proveedores A largo plazo

FM = Activo No Corriente – Deudas largo plazo – Patrimonio Neto Un equilibrio y conocimiento de estas dos variables harán que no nos financiemos a largo plazo con la liquidez generada a corto y viceversa. Podremos saber cuándo es mejor pedir una póliza de crédito o un préstamo a largo plazo.



Comparativa entre datos del año y año-1 de las NOF y FM



Estructura del balance

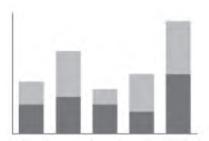
b) Cuenta de Pérdidas y Ganancias

- **Margen Bruto:** Análisis del margen de un producto o servicio sin tener en cuenta los gastos no asociados al mismo.

Su evolución permite comprobar, por un lado, si las políticas de pricing son las adecuadas, si el volumen de ventas es suficiente, y por otro, si los costes de materias primas o servicios de terceros son los adecuados para el margen que queremos tener, o se está consumiendo más de lo previsto.

El asesor, con su experiencia, puede ayudar a elaborar una cuenta de pérdidas y ganancias analítica, ajustada a la empresa, que le permitirá analizar su negocio desde un punto de vista estratégico.

- **EBITDA** (Resultados antes de intereses, impuestos y amortizaciones). Este indicador mide la rentabilidad del negocio sin variables ajenas. En este caso sí se tienen en cuenta los gastos indirectos de la empresa como son los sueldos, alquileres, suministros, etc.
- Gastos indirectos: ¿Cómo pueden reducirse estos gastos para mejorar el EBITDA sin que el negocio sufra? Simplemente cambiando o negociando con el proveedor, modificando políticas de viajes, analizando procedimientos de gastos generales...



c) Presupuestos

Los presupuestos como herramienta estratégica es una variable que no se utiliza a menudo en las PYMES, y que sin embargo tiene un potencial enorme ya que obliga al empresario a desarrollar un plan de acción muy concreto en función de sus objetivos a corto y medio plazo.

Con la información que se tiene del ejercicio anterior, se suele iniciar el proceso presupuestario en septiembre, para que dé tiempo a que esté finalizado y aprobado antes de final de año y así comenzar el nuevo ejercicio con unos objetivos claros.

En este proceso, y dependiendo del tamaño, deben de estar involucrados los directores de todas las áreas de la empresa más el Asesor y el Gerente. De esta forma los responsables pueden aportar su conocimiento y las soluciones para alcanzar esos objetivos que se quieren conseguir.

En este caso, la figura del Asesor es fundamental porque tiene la visión de toda la empresa y conocimientos amplios del sector, y sirve de unión de los presupuestos de toda la organización. Es la persona que a lo largo del año va a realizar el seguimiento y comparación con los datos reales y necesita saber el por qué se confeccionó de una manera y no de otra para sacar sus conclusiones mensuales.

Con las mejoras en los sistemas de información, la tendencia actual para la elaboración de los presupuestos no es tomar los datos históricos y multiplicarlos por un porcentaje sino utilizar "los datos históricos para elaborar modelos estadísticos predictivos que permitan estimar evoluciones futuras de variables críticas para la compañía".



Análisis de gasto de MMPP comparada con presupuesto y año anterior



Análisis de gastos de personal comparado con presupuesto y año anterior

2.- ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE PROCESADO DE DATOS SE UTILIZA?

Hasta hace pocos años, los informes que se daban a la Dirección eran principalmente en papel, tardaban varios días en confeccionarse y el margen de error era alto. Algunos siguen siendo difíciles de interpretar ya que contienen mucha información en muy poco espacio.

¿Cuántas veces hemos tenido la documentación preparada para una reunión y en el último momento ha habido un cambio que ha hecho modificar algún informe y posteriormente se ha tenido que dar explicaciones de por qué una misma variable es distinta dependiendo de qué informe? Yo he sufrido esa situación y se pasa realmente mal.

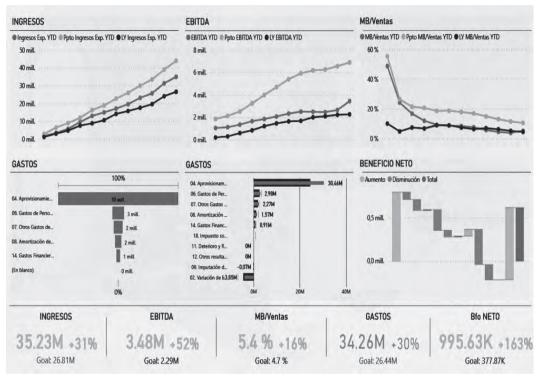
Con las nuevas tecnologías, el modelo de reporting que se está implantando es distinto y posiblemente el Asesor con el que trabaja, ya tenga instalado para su propio Despacho una de estas herramientas de Business Intelligence. Desde mi punto de vista y mi experiencia, esta tecnología ha abierto nuevas formas de medir y analizar, porque datos complejos se transforman en informes simples, visuales y entendibles para todos los públicos. Es el futuro que ya ha llegado.

"esta tecnología ha abierto nuevas formas de medir y analizar, porque datos complejos se transforman en informes simples, visuales y entendibles para todos los públicos"

Existen muchas de ellas en el mercado, pero Power BI de Microsoft es, en la actualidad el número uno, principalmente por el bajo coste de sus licencias y por ser una aplicación que tiene código abierto. Esto supone que personas en todo el mundo, aunque no trabajen en Microsoft, puedan estar desarrollando nuevas funciones y mejoras del producto, haciéndola más accesible y con actualizaciones mensuales que van optimizando la herramienta.

Se ha demostrado que la mente humana retiene el 80% de la información cuando ésta se representa de forma visual y sólo un 20% cuando se transmite de forma escrita.

Una de las grandes potencialidades que tiene Power BI es la cantidad de información que se puede representar gráficamente haciendo que el destinatario, normalmente el Gerente, retenga y visualice las variables más importantes de su negocio en un segundo. Estas variables ya han sido consensuadas con su Asesor y la información la va a obtener del ERP que tenga el Despacho y de otras fuentes de información como Excel, web, CRM etc...



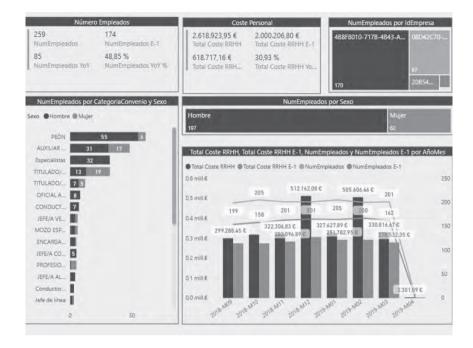
Visión general de un Dashboard con indicadores clave de negocio (KPIs)

Los datos se actualizan al menos una vez al día y el margen de error es inexistente ya que el trato manual no existe, el programa recoge la información directamente del origen y una vez que está creado el informe sólo hay que esperar a tener los datos del mes. Con esta información el Asesor puede ayudar a interpretar los datos y orientar en las acciones a tomar en función de los resultados y las desviaciones al alza o a la baja que pudiera haber con el presupuesto.

Es además multiplataforma. El Gerente puede visualizar sus datos desde el smartphone o Tablet, así como desde el ordenador.

Estos informes no son sólo financieros, pueden también ir orientados a temas laborales (como altas bajas, horas de presencia, control de turnos), Operacionales, web analitics, etc...

Tiene además una ventaja añadida y es la aplicación de distintos niveles de seguridad para un mismo informe por lo que dependiendo del usuario final, se podrá visualizar total o parcialmente la información.



3.- ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTE ASESOR?

Finalmente, y para acabar con la exposición, nos quedaría por determinar qué cualidades debe tener este Asesor que da un nuevo servicio añadido apoyado en las nuevas tecnologías.

Capacidades hard

- Debe tener capacidad analítica y conocimiento financiero
- Visión global de negocio
- Capacidad técnica
- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de desarrollo tecnológico

Capacidades soft

- Capacidad de comunicación
- Creatividad para hacer entendible aquello que no es fácil de entender, como son los números.
- Tener credibilidad
- Capacidad de liderazgo; por un lado, que sea capaz de ayudar, explicar, escuchar, pero por otro ser exigente con el cliente y decir que no cuando sea necesario.

CONCLUSIONES

En este mundo en continuo cambio, las profesiones tienen que ir adaptándose, y la profesión de Asesor, desde mi punto de vista, es una de las más complicadas, pero más satisfactorias porque, siendo una persona externa a la organización, tiene que ser capaz de actuar y de que le reconozcan como si fuera interno y además ayudar y contribuir con su saber hacer y actuar para que las compañías crezcan y mejoren.

Posiblemente tu Asesor tenga todas estas capacidades, pero si no fuera el caso, te invito a que le enseñes el artículo para que coja ideas y pueda darte estos servicios.

El futuro de los Despachos Profesionales está por ofrecer valores añadidos a los que ofrece actualmente, no hay vuelta atrás. Quien no mire hacia delante, se quedará en el camino.

La inversión en nuevas tecnologías es la mejor inversión de futuro que un Despacho puede realizar, ya que le podrá dedicar tiempo a lo realmente importante, el asesoramiento al Cliente. El departamento contable tiene que dejar de ser un mero procesador de datos y convertirse en analista de negocio. Esto, unido a nuevos servicios de Dirección Financiera y Controlling externo, apoyándose en herramientas de business intelligence como Power BI, harán del Asesor el mejor partner que una empresa pueda tener.

El arte de medir es la capacidad del Asesor de hacer comprensible los datos de su negocio, exponer visualmente los indicadores clave, de tal forma que los usuarios finales retengan mejor la información y la entiendan, aportando recomendaciones, después del análisis de la información, que mejoren la marcha de la empresa.

Me gustaría finalizar con una frase que resume casi todo lo aquí expuesto, mide para saber y entiende para actuar.

"Si no mides algo, no lo puedes entender. Si no lo entiendes, no lo puedes controlar. Si no lo controlas, no puedes mejorar". H. James Harrington

Bibliografía de apoyo

⁻ Webinar CCA "El arte de Comunicar a través de los números" Mayo 2018

⁻ Storytelling con datos. Cole Nussbaumer Knaflic. 2017

^{- &}quot;El controller y las nuevas tecnologías" Fernando Ochando Sánchez. Blog Global Chartered Controller Institute

⁻ Gráficos "Modelo Financiero y Modelo Recursos Humanos" de Climbea www.climbea.com



José María Martín Cerrato Socio Director en Madom Management Colegiado nº 5.564 en el Colegio de Economistas de Madrid

LA DIRECCIÓN FINANCIERA COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA PYME

#dirección_financiera #empresa_familiar #startup #pyme #estrategia #cuadro mando

En mi experiencia durante más de 20 años asesorando a empresas familiares, startup y pymes de diferentes sectores, existe una coincidencia en la que el empresario conoce muy bien su mercado, su producto o servicio, sus clientes y sus costes directos de producción, basando su gestión principalmente en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, es decir ingresos y gastos, y utilizando un solo indicador de su balance, el saldo de caja o tesorería.

Este estilo de dirección nos indica que la empresa no tiene estrategia financiera, y por consiguiente, la estructura financiera adolecerá de las fortalezas que debe tener y puede poner en peligro la viabilidad de la compañía y más en momentos de crisis.

La estrategia financiera deber recaer en un profesional, el Director Financiero, interno o externo, que debe tener un papel relevante en la dirección de la empresa, participando activamente en el Comité de Dirección y debe velar por conseguir una estructura financiera correcta adecuada a las necesidades de la compañía, cuestionándose cada partida del Balance de Situación, tanto de activo, analizando su rentabilidad y eficiencia; de pasivo, controlando coste y vencimiento; y de patrimonio neto, velando por mantener una rentabilidad al socio sin poner en peligro la solvencia de la empresa.

En definitiva, una de las misiones claves del Director Financiero es tener en todo momento un Fondo de Maniobra desahogado y suficiente para no tener pasivos vencidos y no pagados, con el coste que ello supone, y tener unos activos financiados en función de su vida útil, adecuando la amortización del pasivo que les financia con su capacidad de generar fondos.

¿QUÉ PERFIL DEBE TENER EL DIRECTOR FINANCIERO?

Si la empresa ya está sometida a un constante entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entorno VUCA -Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity), ahora más que nunca se ha acrecentado por la crisis del coronavirus, que obligará a una nueva reformulación estratégica en la que tenemos que adoptar medidas drásticas e inteligentes y poder ir navegando en la situación actual, y recordar lo que nos decía Darwin en 1.859 (El origen de las especies), que "no sobrevive el más fuerte ni el más rápido, sino el que mejor responde al cambio", en definitiva, el que mejor se adapta y entiende la realidad.

En este escenario, el papel del Director Financiero es fundamental, que debe ser un estratega analítico y riguroso con capacidad inversora.

- Estratega. Debe conocer perfectamente la organización y ser un hábil negociador, no sólo con entidades financieras, sino con los distintos directores de áreas (comercial, tecnología, recursos humanos, producción, marketing, compras...), así como con el Director General o CEO de la empresa. Debe ejercer su liderazgo y pensar en el largo plazo y conducir la compañía por la senda de la rentabilidad y la liquidez, nada sencillo en un mercado que cambia a una velocidad de vértigo y una decisión no acertada puede poner en riesgo la empresa.
- Analítico. Debe basar la toma de decisiones en un riguroso control de gestión y planificación presupuestaria con datos actualizados. El éxito de un sistema de control no sólo consiste en detectar desviaciones, sino en hacerlo lo antes posible (si no tenemos control, no tenemos empresa). Debe ser hábil en definir los indicadores de rendimiento (KPI's) claves de la organización, pues con los sistemas actuales podemos tener acceso a todo tipo de información, así como en concretar los objetivos de los controllers y contables de la empresa.
- Inversor. La clave de toda inversión es maximizar la rentabilidad, con el menor riesgo posible y la máxima liquidez. Estas tres palabras (rentabilidad, riesgo y liquidez) deben estar lideradas por el Director Financiero y encima de la mesa del CEO cada vez que la empresa vaya a acometer un proyecto de inversión por muy pequeño que pueda ser.
- **Riguroso.** Conocimiento suficiente de la norma contable, fiscal y mercantil de forma que pueda interpretar los riesgos financieros y fiscales que

tiene la empresa en cada momento. La excesiva regulación exige un buen conocimiento de la norma y una correcta interpretación que permita aprovechar las distintas alternativas previstas con el objetivo de tener ahorros de costes y una mejor imagen exterior, y como resultado, conseguir mayor competitividad.

En resumen, podemos decir que el Director Financiero se ha posicionado como el principal impulsor en la empresa para liderar el cambio y debe ser el responsable de la búsqueda de soluciones, tanto financieras como tecnológicas y responder al nuevo entorno económico en constante cambio.

"En resumen, podemos decir que el Director Financiero se ha posicionado como el principal impulsor en la empresa para liderar el cambio"

El empresario debe tener claro que la incompetencia digital genera una importante pérdida de competitividad y el mejor aliado para mitigar esta situación de miopía es el Director Financiero.

¿QUÉ ROL DEBE DESEMPEÑAR EL DIRECTOR FINANCIERO?

Las funciones principales que debe desempeñar el director financiero en la empresa, independientemente de su tamaño deben ser:

- 1. Liberar al primer ejecutivo (Director General, CEO, Consejero Delegado...) del control financiero de la compañía, convirtiéndose en su partner estratégico para la toma de decisiones y liderar la ejecución de la estrategia ("la capacidad de ejecutar una estrategia puedo decir que es más importante que la definición estratégica en sí misma").
- 2. Impulsor de soluciones tecnológicas que realmente se usen y consigan ganar en competitividad en la empresa. Soluciones integrales que recojan todos los procesos que se generen en la cadena de valor, tipo ERP, CRM, BPM... adaptadas a la necesidad de la compañía. Debe ser el impulsor de auténticos proyectos de transformación con el objetivo de la excelencia operativa en todos los departamentos, no sólo en el financiero.
- **3. Implantar el cuadro de mando** o KPI's fundamentales del negocio, con el objetivo no sólo de controlar indicadores financieros comparados con el presupuesto y ejercicios anteriores (ventas, margen bruto sobre ventas, beneficio neto sobre ventas, EBITDA, beneficio sobre activos, endeu-

damiento: deuda / pasivo total, fondo de maniobra, ratios de solvencia, apalancamiento...), sino que debe implementar un sistema que recoja los factores principales para generar la ventaja competitiva de la empresa, que suelen estar hoy en día en los activos intangibles, debiendo implantar un verdadero Cuadro de Mando Integral, que abarque objetivos claves desde 4 perspectivas: financiera, del cliente, de recursos humanos y de gestión interna.

4. Gestión operativa del departamento con enfoque, y más en momentos de crisis empresarial, en los siguientes puntos: 1) controlar la tesorería, que debe ser la guía principal en tiempos de crisis, 2) gestión del riesgo cliente y control de morosidad, 3) negociación bancaria, con el objetivo de optimizar el circulante, 4) control presupuestario liderando su implantación en todas las áreas de la compañía, 5) implantación de sistemas de contabilidad de costes o analítica por departamentos, proyectos, producto/ servicio, 6) planificar las inversiones desde la perspectiva del riesgo, rentabilidad y liquidez y 7) velar por el cumplimiento de las normas legales, fiscales, contables e internas.

LAS VENTAJAS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA EXTERNA

Según el último estudio emitido en 2020 por Michael Page, consultora líder a nivel mundial en selección de personal cualificado y estudios de Recursos Humanos, https://www.madom.es/Backend/images/519202093602AMEstudio_2020_remuneracion_finanzas-MichaelPage.pdf el Director Financiero asume cada vez mayor responsabilidad en la compañía, siendo la competitividad salarial el factor decisivo para atraer y retener a candidatos con alto potencial.

Según su estudio, la banda salarial y coste de empresa de un Director Financiero con más de 11 años de experiencia oscilaría entre estas cantidades en función de la cifra de negocios de la empresa:

(la a musa	Coste Empresa				
(bonus					
Cifra Negocios	Mínimo	Máximo	Bonus	Mínimo	Máximo
Menos de 20M€	70.000 €	80.000 €	12,50%	99.412 €	111.462 €
Entre 20-50M€	80.000 €	100.000 €	15,00%	101.582 €	123.212 €
Más de 50M€	85.000 €	120.000 €	25,00%	107.075 €	144.962 €

Como podemos ver, el coste de tener un profesional de este nivel oscila entre 100.000€ y 150.000€, al alcance de muy pocas compañías en España, donde el 99,83% de empresas tienen menos de 250 empleados (límite a efectos de considerar la empresa como Pyme en la U.E.) y el 93,96% menos de 10 empleados según el último informe de abril de 2020 del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx.

	Nº empresas	%
PYME (0-249 asalariados)	2.829.754	99,83%
PYME sin asalariados (0 asalariados)	1.601.338	56,49%
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	1.228.416	43,34%
Microempresas (1-9 asalariados)	1.061.963	37,47%
Pequeñas (10-49 asalariados)	142.387	5,02%
Medianas (50-249 asalariados)	24.066	0,85%
Grandes (250 o más asalariados)	4.771	0,17%
Total Empresas	2.834.525	100%

Ante este escenario, nos tenemos que hacer la pregunta ¿puede la pyme tener un Director Financiero de alto nivel en el equipo directivo?

"¿puede la pyme tener un Director Financiero de alto nivel en el equipo directivo?"

La respuesta es rotundamente sí, toda empresa debe contar con la calidad de un profesional a la altura de las empresas más capaces y fuertes del mercado, beneficiándose del conocimiento y experiencia de un Director Financiero de alto nivel, con visión general del negocio y gestión integral y para ello existe la figura del Director Financiero externo, en modelo de outsourcing o también llamado "part time" que se adapta a las necesidades reales de la compañía aportando, además de cumplir con el rol definido anteriormente, grandes beneficios a las empresas:

• Experiencia senior en distintas situaciones empresariales que puede poner en práctica de forma sencilla y rápida y no sólo en el área financiera, sino pudiendo abarcar más áreas funcionales de la compañía.

- Dirección del equipo de contables y administrativos, incluso ejerciendo como Director de Recursos Humanos, liberando así a la Dirección General para que pueda poner foco en el centro del negocio.
- Variabilización del coste en función del tiempo necesario de la compañía al no ser necesario contratar un profesional a tiempo completo.
- Aumento de la ventaja competitiva de la compañía en negociaciones con terceros.
- Contar con el equipo de profesionales que siempre hay detrás de un buen Director Financiero externo.
- Tener preparada la compañía ante cualquier posible evento; venta de la empresa, sucesión familiar, crisis empresarial, operación de reestructuración, entrada de nuevos competidores...

Por consiguiente contar con un Directivo Financiero en la empresa es un factor fundamental de éxito empresarial y que puede estar al alcance de cualquier compañía por pequeña que pueda ser.

05 FISCAL



Armando Sánchez Curbelo Socio Director de ASIC CONSULTORES Colegiado nº 4216 en el Ilustre Colegio de Abogados de Las Palmas

FISCALIDAD COMO INSTRUMENTO POSTCOVID, GLOBALIZACIÓN Y REGIONES ULTRAPERIFÉRICAS

#COVID-19 #Globalización #china #paraisos fiscales #Canarias

El Covid-19 es una crisis global para un mundo globalizado. En poco más de tres meses, la crisis sanitaria ha descolocado el orden mundial tal como lo conocíamos.

Nos encontramos ante una paradoja: la actual situación de globalización ha fomentado que la tasa de contagio se haya visto favorecida; pero por otro lado la lucha contra la pandemia no puede ni debe afrontarse exclusivamente desde escenarios nacionales o locales. Por un lado, tenemos a Trump dedicándose a twitear mensajes populistas del estilo "esta es la razón por la que necesitamos fronteras" (23 de marzo), y deslizando de forma continuada, terminología como "el virus chino". También, la crisis ha provocado en Europa que resurjan temporalmente las fronteras.

Uno de los problemas que se han puesto de manifiesto durante la crisis es la dependencia industrial que la mayoría de los países tenemos de China y su tejido productivo. Hemos asistido a cómo las autoridades sanitarias de los distintos países, se han estado peleando en el "mercado libre" para conseguir las provisiones y los equipos necesarios.

"Uno de los problemas que se han puesto de manifiesto durante la crisis es la dependencia industrial que la mayoría de los países tenemos de China y su tejido productivo"

Es muy posible que esta crisis haga reverdecer determinadas posturas populistas y nacionalistas. Y por otro lado, tenemos cómo la crisis sanitaria ha acelerado el impacto tecnológico y la transformación digital. La crisis está cambiando la forma en la que entendemos el trabajo y la manera de consumir, aumentando la demanda de infraestructura cloud y el uso de plataformas eCommerce, herramientas que fortalecen la interconexión global de las eco-

nomías. El sector digital ha visto aumentar su actividad en la actual crisis. Lo que pone de mayor relieve los trabajos de la OCDE en materia de fiscalidad de la economía digital. La agenda del Marco Inclusivo y del G20 debe estar más viva que nunca y la declaración aprobada el pasado 31 de enero de 2020, a las puertas del Covid-19, cobra mayor importancia.

Sin duda es el fin de la economía mundial como la conocemos, sin embargo, no es el fin de la globalización, ya que la integración, e interconexión mundial en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural es un proceso histórico, difícilmente reversible.

¿POLÍTICAS FISCALES GLOBALES?

La fiscalidad es sin duda uno de los instrumentos a utilizar para salir de la crisis y dinamizar la economía en busca de que la ansiada reactivación se genere de la manera más rápida y profunda. Pero también es el instrumento principal para paliar el ingente crecimiento de los déficits públicos en los que todos los países están incurriendo.

"La fiscalidad es sin duda uno de los instrumentos a utilizar para salir de la crisis y dinamizar la economía en busca de que la ansiada reactivación se genere de la manera más rápida y profunda"

Debemos utilizar la fiscalidad sabiendo que para una economía globalizada hay que desarrollar una fiscalidad globalizada, o asistiremos en los próximos años a un nacionalismo fiscal que vaya marcado por una carrera por atraer a los contribuyentes de rentas altas, y que favorezca una mayor desigualdad económica.

En los inicios de la crisis del Covid-19, y antes de que se pudiese vislumbrar la verdadera magnitud del problema, finales de enero, principios de febrero 2020, asistíamos a cómo la comunidad internacional daba un nuevo paso hacia la definición de una serie de medidas tributarias encaminadas a transformar la forma en que los grupos multinacionales y los países deben construir sus políticas fiscales.

En mayo de 2019 los miembros (137 países) del Marco Inclusivo de la OCDE/G20 impulsaron un plan de trabajo dividido en dos bloques: el Pilar 1 dedicado a explorar alternativas para la reasignación de potestades fiscales en negocios orientados al consumidor, fundamentalmente en el ámbito de empresas digitales; y el Pilar 2 (Globar Anti-Base Erosion Proposal) centrado en el diseño de normas tributarias que garanticen que los grupos multinacionales queden globalmente sujetos a un impuesto mínimo, evitando los

desplazamientos de beneficios hacia jurisdicciones con un bajo o nulo nivel de tributación.

Durante las reuniones del 20 al 30 de enero del presente año, los miembros del Marco Inclusivo decidieron avanzar con la negociación. A principios de febrero 2020, se publicó la Declaración de la OCDE/G20 sobre el Marco Inclusivo sobre BEPS, que pretendía reafirmar el compromiso de la comunidad internacional de lograr una solución a largo plazo y consensuada a los desafíos fiscales derivados de la digitalización de la economía. Estos nuevos ambiciosos pasos, pretendían alcanzar un acuerdo a finales del año 2020.

Desde un punto de vista económico, político y moral, es necesario avanzar hacia una fiscalidad global que evite que de esta crisis salgamos con mayores diferencias entre ricos y pobres. El esfuerzo fiscal que tendremos que hacer para paliar el déficit y endeudamiento público, debería sostenerse sobre un acuerdo global que dificulte que las grandes riquezas busquen la elusión fiscal en zonas de baja tributación. Sería una oportunidad para regular el dumping fiscal intraeuropeo y poner coto a los paraísos fiscales.

No debemos olvidar que la crisis del Covid-19 tiene su origen en la manera en la que estamos explotando nuestros recursos naturales. La crisis sanitaria, está estrechamente ligada a la crisis ambiental y climática. Así lo demuestran varios estudios científicos. La salida de la crisis debe ir también acompañada del desarrollo de una fiscalidad ecológica, además de la supresión de los paraísos fiscales, por el intercambio de información entre administraciones fiscales, y por el establecimiento de impuestos globales para financiar la producción de bienes públicos, paliar la desigualdad económica y ayudar al desarrollo.

La crisis ha traído la oportunidad de avanzar en una estrategia global de armonización fiscal. Esperemos que los nacionalismos y populismos no nos lleven hacia una escalada del "we first".

La necesidad de incrementar los ingresos públicos provocada por el Covid-19 genera una oportunidad para afianzar las bases de un sistema tributario global, en donde puedan coexistir las políticas fiscales nacionales, sin que se genere una mayor evasión fiscal.

La crisis provocada por la Covid-19 podría propiciar que se avanzase de forma decisiva en la necesaria armonización fiscal en la UE, estableciendo sin más demoras la exigencia de que para operar en el espacio económico europeo, las multinacionales tengan que publicar anualmente los llamados "informes país por país" donde se detallen sus plantillas, facturación, beneficios e impuestos que pagan. Hace años que se ha conseguido que esta obligación esté en vigor para los grandes bancos europeos. Se trataría de hacerla extensiva al resto de las grandes empresas. Con esta relevante información,

la Comisión europea podría fijar una política fiscal armonizada entre los distintos países miembros encaminada a garantizar una recaudación basada en la generación de rendimientos por territorios, evitando así el actual dumping fiscal, que se genera con políticas fiscales nacionales como las de Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido y Suiza.

ECONOMÍAS ULTRAPERIFÉRICAS Y EL COVID-19

En el argot comunitario, se denominan regiones ultraperiféricas de la Unión Europea (RUP) a nueve territorios que, aun estando geográficamente alejados del continente europeo, forman parte indivisible de alguno de los veintisiete Estados miembros de la Unión.

Se trata de cinco departamentos franceses de ultramar: Guadalupe, Guayana Francesa, Martinica, Reunión y Mayotte; la colectividad de ultramar francesa de San Martín, la comunidad autónoma española de Canarias y las regiones autónomas portuguesas de Azores y Madeira.

La insularidad, la dependencia de monocultivos, su clima generalmente tropical, un suelo a menudo volcánico y montañoso, y la lejanía de la Europa continental son obstáculos para el desarrollo de estas regiones. Su dificultad en conseguir economías de escala y en generar beneficios a partir de grandes inversiones, asociado con los bajos salarios y a menudo el alto nivel de desempleo (especialmente entre la población más joven), hacen que las regiones ultraperiféricas estén entre las más pobres de la Unión.

La fiscalidad europea convive con las especialidades fiscales de las Regiones Ultraperiféricas de la Unión europea (en adelante RUP).

El Archipiélago canario, debido a su condición insular y de lejanía geográfica de Europa, así como a la escasez de recursos naturales, ha contado con un tratamiento singular tanto en el ámbito administrativo como en el económico y fiscal, desde el siglo XVI tras su incorporación a la Corona de Castilla.

El sistema librecambista de los puertos francos fue evolucionando durante la dictadura del general Franco y las medidas específicas para promover el desarrollo económico y social de las Islas se plasmaron en 1972 en la Ley del Régimen Económico y Fiscal (REF) de Canarias.

La Constitución Española de 1978 reconoce en su Disposición Adicional 3ª la existencia en Canarias de un régimen especial para las Islas.

A nivel europeo, la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea (CEE), el 1 de enero de 1986, hizo inaplazable la actualización del REF, que dio a luz con la Ley 20/1991, de modificación de los aspectos fiscales del Régimen Económico Fiscal de Canarias, en el ámbito nacional. Atendiendo a la consideración de región ultraperiférica de la Unión Europea, el Régimen

Económico y Fiscal de Canarias comprende un conjunto de medidas económicas destinadas a potenciar la cohesión económica, social y territorial del archipiélago y la competitividad de sus sectores estratégicos, todo ello en aras de garantizar una situación en la que el coste medio de la actividad económica canaria permita competir a la economía insular con la del resto del territorio nacional.

En materia fiscal, el REF introduce las siguientes ayudas que generan en Canarias un sistema fiscal muy atractivo para canalizar inversión en las Islas:

- Reserva para inversiones en Canarias.
- Deducción por inversiones en territorios de África Occidental y por gastos de propaganda y publicidad.
- Deducciones por inversiones.
- Deducciones por inversiones en producciones cinematográficas, series audiovisuales y espectáculos en vivo de artes escénicas y musicales realizadas en Canarias.
- Incentivos a la inversión.
- Bonificación a la producción.
- Impuesto General Indirecto de Canarias.
- Zona Especial Canaria.

El impacto económico y sanitario del Covid-19 está siendo distinto en los distintos territorios de España. El Centro de Predicción Económica (CEPREDE) ha elaborado una estimación de la caída de la producción que experimentarán las distintas regiones de nuestro país, situando en los primeros puestos a los territorios donde el turismo tiene mayor importancia.

La baja intensidad de la enfermedad en el Archipiélago no tiene correspondencia con el profundo impacto económico y social que la crisis está dejando en Canarias. El ISTAC, a 20 de abril de 2020, ha señalado que Canarias, durante las semanas de confinamiento, perderá un 8% del PIB, el doble que las estimaciones realizadas para España y que un "cero turístico" supondrá una caída estimada del 35% si se prolonga durante el resto de los meses del 2020. Las estimaciones se realizan de acuerdo a un volumen de turistas que puedan llegar al Archipiélago, estableciéndose diversos escenarios sobre el PIB para 2020: pesimista (-32,30%), intermedio (-26,3%) y optimista (-24,4%).

Igual que las medidas de desconfinamiento están siendo desiguales por territorios y comarcas, y el sistema de fases establecido por el Gobierno para recuperar la normalidad económica y social es distinto para cada comunidad autónoma; cada región, en función de su tejido productivo y de sus características económicas, debería de contar con un plan estratégico de recuperación económica.

Nos encontramos en este tipo de regiones ultraperiféricas, ante un escenario internacional que irá caminando hacia medidas de fiscalidad global tendentes a armonizar la fiscalidad y evitar la elusión fiscal. En el ámbito español, la estrategia parece orientarse a alcanzar un Pacto de Estado a través de una Mesa de reconstrucción económica y social. Lo que parece evidente es que dicha reconstrucción se cimentará sobre una subida masiva de impuestos (elevar IRPF y Sociedades, armonizar Sucesiones y Patrimonio, y crear tasas Tobin y Google).

Pues bien, las regiones ultraperiféricas se encuentran ante el gran reto de hacer convivir sus especialidades fiscales, con las nuevas medidas internacionales y nacionales que cambiarán nuestra sociedad en los próximos años. Se trata de mirar el REF (Régimen Económico y Fiscal) de Canarias como una oportunidad, para mejorar sus instrumentos y estímulos con el propósito de que las Islas puedan conservar el tejido empresarial y mantener el empleo, en una región tan separada del Continente Europeo y con una escasez de recursos importante.

Las singularidades de Canarias prevén una mayor intensidad de la recesión económica, y es el momento de poner a las regiones ultraperiféricas como ejemplo de una manera de actuar que ha llegado para quedarse, la convivencia de la globalización con la peculiaridad de cada territorio. Desde las regiones ultraperiféricas se deben impulsar cambios en sus especificidades fiscales, que permitan reorientar el modelo productivo, y adecuar sus regímenes fiscales especiales para favorecer el desarrollo y la cohesión social económica de estos territorios.

Tanto la dicotomía entre una natural evolución hacia una fiscalidad global y las posibles reacciones nacionalistas y populistas que pueden surgir de la crisis; como la dicotomía que supone el aprovechar la especialidad fiscal de las regiones ultraperiféricas, en contraposición con la subida de impuestos y medidas globales de antielusión fiscal, requieren en los próximos años de debate político de altura y de grandes capacidades de gestión en nuestros dirigentes, para saber aplicar una mayor justicia fiscal y social teniendo en cuenta las especificidades de cada región.

Con esta pandemia estamos aprendiendo qué es la resiliencia; ¿seremos capaces en el mundo tras Covid, de superar nuestras diferencias entre sociedades y territorios y buscar una mayor justicia social a través de una estrategia fiscal global y localizada?



Carlos Solans Díaz Consejero Delegado de Compromiso Empresarial

LA FISCALIDAD Y LAS RELACIONES LABORALES EN EL ENTORNO INTERNACIONAL UN GRAN DESCONOCIDO PARA LA PYME

#Compromiso #Asesoria_Fiscal #Asesoria_Laboral #Fiscalidad_Internacional #Pyme #Internacionalización

Cuando una pyme se interesa por el ámbito internacional, normalmente se debe a que va a invertir fuera o a exportar sus productos, o a que va a realizar una inversión en algún país externo. También sucede a veces, que pequeños autónomos realizan diferentes actividades por diferentes países del mundo y en muchos casos cobran de empresas de cada país donde han trabajado.

Lo primero que una pyme o un autónomo debe tener en cuenta cuando sale al extranjero es saber el entorno fiscal en el que se va a mover, pues es muy importante conocerlo para tomar decisiones correctas que permitan minimizar esa carga fiscal. También es interesante saber qué consecuencias fiscales puede tener esto en España para este cliente. Lo segundo a tener en cuenta es el marco normativo que rige las relaciones laborales y de seguridad social del país en cuestión.

"Lo primero que una pyme o un autónomo debe tener en cuenta cuando sale al extranjero es saber el entorno fiscal en el que se va a mover, pues es muy importante conocerlo para tomar decisiones correctas que permitan minimizar esa carga fiscal"

Respecto a la fiscalidad internacional, una de las primeras cosas que una pyme o un autónomo debe hacer es ver el convenio para evitar la doble imposición (en adelante CDI) entre España y el país en cuestión, pues este convenio, como su nombre indica, es el que intenta evitar una doble imposición que te haga pagar dos veces por la misma fuente de ingresos. Una gran mayoría de los convenios de doble imposición que ha firmado España están basados en el convenio tipo de la OCDE. No es ámbito de este capítulo entrar a profundizar

en estos convenios de doble imposición, pero sí, como regla general, son convenios de deducción que lo que hacen es deducirte lo pagado en el país fuente de los ingresos, de lo que tienes que pagar en el país de residencia del inversor. Como ejemplo: si en un reparto de dividendos pago en origen 10 unidades monetarias (en adelante u.m.) y en el país donde resido tengo que pagar 20 u.m., si no existiera el CDI se pagarían 30 u.m., 10 u.m. en el país fuente y 20 u.m. en el país de residencia. Ahora bien, si existiera el CDI se pagarían 20 u.m en total, 10 u.m. en fuente y 10 u.m. en residencia; pues a las 20 u.m. que me corresponderían en el país de residencia me deduciría las 10. u.m. pagadas en el país de la fuente.

Como he comentado ya, la mayoría de los convenios de doble imposición suscritos por España son de deducción, pero existen algunas de excepciones, y los hay de exención cuyo sistema es diferente.

Permitidme, para explicaros cómo funciona, poneros el ejemplo de la selección española de fútbol que ganó el Mundial en Sudáfrica 2010.Cada uno de sus integrantes tenía una prima por ganar el Mundial de 600.000 € El convenio suscrito entre España y Sudáfrica es un convenio de exención, de tal manera que, a diferencia del convenio de deducción, si una cantidad está exenta en el país de origen se considera exenta en el país de residencia. En el caso que nos ocupa, nos encontramos con que uno de los requisitos, que establece la FIFA para celebrar un mundial en un lugar, es que los premios obtenidos estén exentos de tributación en el país en cuestión, dado que el trabajo por el que se obtuvieron las primas fue en Sudáfrica, las mismas se considerarán exentas allí. Pues bien, el convenio de doble imposición entre España y Sudáfrica en aquella época era de exención, de tal manera que estando exentos en Sudáfrica estaban exentas en España y no tributaban, con lo cual esos 600.000 € fueron limpios de polvo y paja a cada uno de los integrantes de la selección española.

Dos años después se celebró la Eurocopa de 2012, que ganamos si no recuerdo mal en Austria. En este caso el convenio era de deducción y aunque las cantidades en Austria recibidas por prima se consideran exentas según el acuerdo con la UEFA, al ser un convenio de deducción, en España sí tributaban, pues dado que en Austria no se había pagado fiscalidad alguna no se deducían nada, y en España se pagaba como si lo hubieran generado aquí. Esto generó un problema con los jugadores de la selección española, pues cuando establecieron las primas consideraban o entendieron que era netas para ellos, de la misma manera que lo habían sido dos años antes, lo que generó algún malestar entre los jugadores del equipo al esperar cobrarlas íntegras y al ver que estaban sometidas a tributación y cobrar prácticamente la mitad de lo que esperaban.

Este es un ejemplo claro y contundente de lo importante que es conocer la fiscalidad internacional y de estar bien asesorado. Este malestar se resolvió, si no recuerdo mal, asumiendo la Federación Española parte de la tributación, es decir, aumentando las primas brutas de manera sobrevenida.

Os quiero poner otro ejemplo, en este caso el de un músico que llegó a nuestra asesoría. Cuando empezamos a ver sus rentas, vimos que actuaba en diferentes lugares del mundo y en cada uno de esos países el pagador, normalmente administraciones públicas, sometía a retención los ingresos para un no residente, normalmente entre el 15% y el 23% de los ingresos en función de los países. En España le dijeron sus asesores que la retención pagada no se deducía en su renta porque se consideraba que las cantidades obtenidas en los diferentes países por servicios personales sólo pueden someterse a imposición en el estado del que uno es residente.

En resumen, pagaba dos veces por los mismos ingresos, en país de fuente y en el de residencia, y para evitarlo tenía que ir a cada uno de los países que le había practicado retención el pagador y reclamárselo.

Esto es un ejemplo claro de mala praxis o de mal asesoramiento fiscal internacional, no tenía un buen asesor. Cuando nos reunimos le dijimos que esa norma tiene una excepción y es la reflejada para artistas, pues en ese caso "las rentas que se obtengan del ejercicio de su actividad personal en otro estado en calidad de artista, pueden someterse a imposición en el estado donde ha realizado el trabajo". Le pudimos recuperar los ingresos indebidamente realizados en los últimos 4 años, que era muchísimo dinero. Es un cliente agradecido para toda la vida. Estos son ejemplos de lo importante que es tener una buena asesoría, que te pueda resolver situaciones en un mundo tan complejo como el de hoy.

"Estos son ejemplos de lo importante que es tener una buena asesoría, que te pueda resolver situaciones en un mundo tan complejo como el de hoy"

Respecto de las relaciones laborales y la Seguridad Social en el ámbito internacional, y siguiendo los ejemplos que he puesto en el apartado anterior, os voy a contar otro hecho sucedido en nuestro despacho: No hace mucho tiempo, nos llamó un trabajador español el cual había llegado a un acuerdo verbal con la empresa para ir a trabajar a México. Estando allí, su mujer que se había quedado en España, le dijo que estaba embarazada y quiso regresar. Tuvo innumerables problemas con la empresa española porque le habían dado una serie de beneficios y le habían encargado la expansión en México, por lo tanto no querían que se volviera. El caso es que no había un acuerdo de expatriación firmado, es decir, no estaban establecidas las consecuencias

o cómo actuar ante determinados imponderables; por ejemplo, qué pasaba si el trabajador se quería volver en un determinado plazo. En resumen, esto fue una fuente de conflictos que terminó judicialmente y además de una manera, digamos, bastante "violenta" desde dicho punto de vista, y todo ello hubiera sido evitable si hubiera habido un acuerdo de expatriación donde se reflejara dicha posibilidad, así como sus consecuencias.

Este tipo de acuerdo siempre es, casi lo primero que se debe hacer cuando expatriamos a alguien. En él deben venir todas las posibilidades o todos los hechos futuros que pudieran acontecer y cómo se resolverían. De esta manera evitaremos muchos, pero que muchos problemas. Y está a la orden del día de la pyme mandar a trabajadores fuera de España que ni están con acuerdos de expatriación, ni tienen claro la fiscalidad del trabajador, ni la situación desde el punto de vista migratorio. En este tipo de acuerdos también debe fijarse el régimen fiscal aplicable, si las cantidades a percibir son netas o brutas, así como comunicar a la Seguridad Social el desplazamiento para que ésta a su vez se lo comunique a la Seguridad Social, u organismo correspondiente, del país receptor.

A este respecto, igual que en el apartado de la fiscalidad, también es muy importante el convenio de Seguridad Social suscrito entre ambos países, pues en él se reflejan una serie de cuestiones como puede ser: qué pasa con las cotizaciones a efectos de jubilación, de incapacidades permanentes y de otra serie de efectos que pueden tener su importancia a corto o a largo plazo desde el punto de vista del trabajador. Además de por estas razones, es importante la comunicación a la Seguridad Social del desplazamiento porque, si dicho trabajador está en el país de destino y tuviera, por ejemplo, una inspección de trabajo del país receptor, debe acreditar que no está dado de alta en la Seguridad Social en dicho país pues lo está en España. Esto es posible durante un tiempo que normalmente es de dos años, aunque puede ser ampliado en circunstancias excepcionales.

En resumen, como vemos y hemos insistido, si ya es importante estar bien asesorado en el ámbito nacional lo es mucho más en un entorno internacional donde todo te es extraño, y si la distancia física puede ser muy grande, a veces la distancia jurídica lo es aún todavía más.



Ezequiel Arauz Salmerón Socio-Director de Romero Arauz & Asociados Asesor Fiscal - Miembro de la Asociación Española de Asesores Fiscales

FACTURA: LA ETERNA CONFIDENTE

#Factura #Factura Digital #IVA

"Todo el mundo piensa en cambiar el mundo, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo". Leo Tolstoy

Llevamos años leyendo, escuchando, que la factura en papel tiene los días contados, que pasará a la historia y cuando el calendario "marca el comienzo de los días señalaitos", esos primeros 20 días de abril, julio, octubre y mes de enero, en algunos despachos se amontonan carpetas colmadas de documentación en papel que empresarios como tú, entregan para que se confeccione la contabilidad y obligaciones tributarias.

Todo ello deja en evidencia a quienes defienden que los teléfonos inteligentes, el comercio electrónico e incluso los algoritmos han cambiado nuestras vidas. La realidad no es otra que en nuestro país la brecha digital o falta de conocimiento de los recursos tecnológicos, marcan la desigualdad entre los/as autónomos/as y PYMES.

"en nuestro país la brecha digital o falta de conocimiento de los recursos tecnológicos, marcan la desigualdad entre los/as autónomos/as y PYMES"

Si a ello se le añade la falta de "cultura contable, fiscal y mercantil" de quien por obligación, debe emitir una factura como acreditación de la venta de un producto o prestación de un servicio y las "leyendas urbanas" que determinadas actividades o sujetos exentos de IVA no están obligados a emitir este documento contable, nos encontramos con un cóctel explosivo que puede tener muy malas consecuencias.

Por ello te pregunto ¿qué es una factura?... ¿dudas? Una factura es un documento de carácter mercantil que acredita la transferencia de un bien, esto es, una compraventa o la prestación de un servicio. Tiene una validez legal y tributaria.

Lo primero que tienes que tener en cuenta es que la Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios, que protege los derechos de los consumidores, nos recuerda que los usuarios tienen derecho a recibir siempre su factura en papel y siempre que éste dé su consentimiento el empresario o profesional podrá mandar la factura en forma electrónica, informando previamente de cómo la recibirá y de que puede revocar su decisión en cualquier momento. Importante: El empresario y/o profesional no puede exigir ningún pago extra si el consumidor le solicita la factura en papel.

Por otro lado, el vigente Código de Comercio no hace ninguna mención a que la factura constituye un medio de prueba en los contratos mercantiles, siendo la jurisprudencia la que ha dado eficacia y valor probatorio a este documento mercantil, lo que no es óbice para que cada parte pueda impugnar la veracidad de la misma, lo que habilita a aportar probática adicional al respecto.

Nuestro Código Civil en su artículo 1225, le da a la factura carácter de documento público: "El documento privado, reconocido legalmente, tendrá el mismo valor que la escritura pública entre los que lo hubiesen suscrito y sus causahabientes".

Pero donde la factura llega a tener una relevancia contrastada es en el ámbito tributario recogiéndose en el artículo 29.2.e) de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria (BOE de 18.12.2003), en el artículo 164, apartado Uno, número 3º de la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE de 29.12.1992) y, en el artículo 2.1 del Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación aprobado por el artículo primero del Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre (BOE de 01.12.2012), la obligación de facturar de empresarios y profesionales.

En la actualidad nos encontramos con dos tipos de facturas:

- Factura simplificada que sustituye a los tiques.
- Factura completa.

A tener en cuenta que, si pretendes deducir una factura simplificada, el emisor debe hacer constar:

- NIF del destinatario y domicilio.
- Cuota repercutida, que se debe indicar de forma separada.

Una factura completa debe de contener unos requisitos mínimos para su confección:

- 1. Las facturas deben ser numeradas. La numeración y serie deben ser correlativas.
- 2. La fecha de su expedición.
- 3. El nombre y apellidos, razón o denominación social completa, del emisor y receptor.
- 4. Número de Identificación Fiscal (NIF).
- 5. Domicilio, de ambas partes.
- 6. Descripción de las operaciones, lo más amplia posible incluyendo el precio unitario sin impuesto y descuento que no esté incluido en el precio del producto o servicio.
- 7. El tipo o tipos impositivos.
- 8. La cuota tributaria repercutida.
- 9. Fecha de la operación o pago anticipado en su caso, y fecha de expedición si es distinta a la de la operación.
- 10.Si la operación está exenta se debe hacer una referencia a las disposiciones correspondientes de la Directiva 2006/112/CE, de 28 de noviembre, relativa al sistema común del Impuesto sobre el Valor Añadido, al artículo o artículos de la Ley del Impuesto.

Si te preguntas ¿cuánto tiempo debo conservar las facturas? te encontrarás primero con el Código de Comercio que establece que la documentación que tiene relación con la transacciones comerciales se deben conservar 6 años a partir del último asiento realizado en los libros y por otro lado la normativa fiscal que indica que para los documentos que tengan relación con el Impuesto sobre el Valor Añadido se deben conservar 4 años y para el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas 5 años.

Ahora bien, si las facturas tienen relación con el inmovilizado, se deben conservar mientras estés aplicando la amortización.

Los sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades que estén aplicando la compensación de Bases Imponibles Negativas tienen como plazo de conservación 10 años desde que se da el resultado negativo.

Como comprobarás, sufrido empresario/a y autónomo/a, puede llegar el momento que te ahogues en papeles, documentos, facturas, albaranes... La Agencia Tributaria, salvo causa justificada, no obliga a que tengas que conservar toda la documentación en soporte papel, puedes hacerlo en formato digital siempre que te permita la autenticidad de su origen, contenido y legibilidad de las facturas emitidas y recibidas electrónicamente.

"La Agencia Tributaria, salvo causa justificada, no obliga a que tengas que conservar toda la documentación en soporte papel"

Tener digitalizado tu archivo de facturas emitidas y recibidas te lo tienes que plantear como una inversión que te permitirá automatizar procesos dando como resultado un ahorro en costes y seguridad.

El Reglamento de Facturación normalizó el envío de facturas y puedes enviarlas en formato pdf sin necesidad de firmar electrónicamente.

No descuides tu obligación de emitir factura, Hacienda puede sancionarte si cometes errores al confeccionar o registrar una factura; la "ignorancia" o el "descuido" no te exime de responsabilidad.

Por último, ante cualquier requerimiento o inspección, tienes que saber que la factura no es suficiente como valor probatorio, la administración tributaria puede solicitarte o requerirte documentación que reafirme la certeza o realidad de la operación que recoge el documento contable. Recuerda que, en nuestra Ley General Tributaria, la carga de la prueba recae siempre sobre el contribuyente.

La transformación digital es una realidad, la relación con tu asesor no se debe ceñir a entregarle cada tres meses un "tocho" de facturas y documentos con el fin de cumplir con tus obligaciones tributarias.

Los despachos profesionales que están a la vanguardia en procesos y transformación digital te ofrecen asesoramiento y herramientas para que simplifiques esas tareas que te hacen perder tiempo y dinero cuando lo que te interesa realmente son los resultados de tu empresa o proyecto.

Si tienes dudas, no tienes conocimientos o recursos para digitalizar no te la juegues, recurre a despachos que te ofrezcan recursos para transformar tu proceso de facturación porque como escribió el filósofo Aldous Huxley:

"...después del amigo íntimo, el perfecto desconocido es el confidente ideal"



Javier Moraleja Ruiz Socio Director en Seconta Asesores

DECLARACIÓN DE LA RENTA, UNA CUESTIÓN DE CONFIANZA

#renta #confianza #asesoria #declaracion

Mi entrada en la actividad de los despachos profesionales se produjo hace 25 años, y precisamente en plena campaña de renta; fue mi primera tarea. Me dieron un sobre con una gran cantidad de papeles e impresos de la renta, para hacerla manualmente. Tenía recién estudiados los conocimientos teóricos, pero nada que ver con la realidad, después de 2 horas sufriendo con los formularios, no la hice bien, cometí muchos errores, con la consiguiente frustración por mi parte y el consuelo de mi responsable.

Por aquel entonces ya existía el programa PADRE (en disquete). Los impresos se compraban en la Agencia Tributaria o en los estancos, que venían en unos sobres de distintos tipos: Abreviada, Simplificada y Ordinaria, junto con hojas autocopiativas y una carpetilla, por si querías hacer a mano la renta en borrador y luego pasarla a limpio al impreso oficial manuscrita o con la máquina de escribir. Lógicamente, para cumplimentar los datos, se dependía totalmente de la documentación física que te entregara el cliente, si se perdía un papel, se podría decir que era como si nunca hubiera existido.

A pesar de la ayuda del programa PADRE, la mayoría de los cálculos eran manuales y el margen de interpretación e imaginación casi infinitos, era muy común que varias personas hicieran el cálculo de la misma renta y obtuviesen resultados diferentes; sin embargo, todos válidos. Además, el nivel de control de la Inspección era casi inexistente, lo que provocaba que el asesor fiscal en campaña de renta, tuviera un importancia social, no a nivel del cura o el alcalde de la época, pero se podría decir que casi. No obstante, mucha gente, por guardar con celo su privacidad, o simplemente por ahorrar dinero, confiaba su suerte a su tío, cuñado, primo... En todas las familias había un experto en la declaración de la renta que se encargaba de hacerla, puesto que éste conocía la vida y milagros de todos, ellos entregaban su "reputación" a la posible discreción de esa persona. La "CONFIANZA", era el aspecto

más importante; en otras palabras, podríamos decir que cambiar de asesor fiscal era tan difícil como cambiar de peluquero, de hecho. Seconta conserva actualmente muchos clientes de aquella época, la inmensa mayoría de los que ya no están se debe a jubilaciones o cierres, pero no por cambiar de asesoría.

Poco a poco el proceso fue evolucionando. A partir de 1999 se pudo descargar el programa PADRE a través de internet, deshaciéndonos así del disquete. En cuanto a la información, más de lo mismo, en la mesa un mosaico enorme de papeles y un nivel de concentración máximo a la hora de realizar los cálculos.

En mi opinión, la primera gran evolución se produjo en 2003, dado que se podía solicitar a Hacienda un borrador en papel. Este llegaba por correo ordinario y, desde ese momento, sabíamos lo que Hacienda conocía de nosotros. Datos muy básicos, pero al menos existía una base, además de mucho temor a contradecir esos datos. Este borrador fue avanzando, ya no había que pedirlo, te lo enviaban de oficio. Hasta que en 2011 ya podías descargártelo tu mismo. A su vez los datos iban afinándose y aumentando.

En 2014 la declaración manuscrita fue eliminada, increíble, pero en 2013 todavía se presentaron 35.000 declaraciones hechas a mano.

En 2016 se incorporó la plataforma Renta Web, pero no para autónomos, con los que hubo que continuar con el PADRE que, finalmente, desapareció en 2017.

Durante esta evolución, muchos contribuyentes (potenciales clientes) se han ido subiendo al carro de la AEAT confirmando sus rentas, dando al botón, sin comprobar nada, haciendo caso omiso a nuestras recomendaciones o a las de la propia Hacienda, lo que ha dado lugar a muchas reclamaciones, sanciones y recargos con los disgustos correspondientes.

Curiosamente desde que se lanzó la Renta Web, hemos notado un repunte importante de clientes, reclamando nuestros servicios para hacerles la renta. Esto en mi opinión se debe, en primer lugar, a los errores iniciales del propio programa, pero sobre todo al cambio generacional en el uso de Internet. Digamos que las nuevas generaciones, que no han conocido otra forma de hacer la renta, son capaces de hacerla de manera natural; en cambio, muchos contribuyentes que solían hacerla ellos mismos con el programa PADRE, ahora se encuentran con muchas dificultades y requieren de estos servicios.

A día de hoy nos encontramos con un gran contraste. Mientras algunos clientes continúan entregando en el despacho los sobres con toda la documentación como lo hacían en 1995, otros se limitan simplemente a llamarnos por teléfono para decirnos "hazme la renta, si lo sabes todo...". Y se podría decir que la mayoría tiene razón. Lo sabemos casi todo o, mejor dicho, tenemos al alcance sus datos. Ese "casi todo" es realmente el factor diferenciador

en la actualidad, es decir, lo que la AEAT "no tiene o no nos dice que tiene" y es que aunque parezca increíble, hay muchísimos datos que componen el cálculo que, inevitablemente, hay que incorporar a mano (valores de compra, seguros, deducciones....) sumándose además, los errores en su propuesta que originan numerosas reclamaciones.

El detectar esos errores y el interrogatorio previo que se le hace al cliente, ya sea por medio de un formulario o presencialmente, no sólo evita sanciones, sino que es lo que marca la diferencia en cuanto a pagar menos o a que te devuelvan más en la renta. Se podría decir que es el motivo principal por lo que cada vez más contribuyentes depositan su "CONFIANZA" en un despacho profesional como el nuestro, siendo conscientes de que los honorarios que nos pagan, los recuperan en forma de ahorro fiscal directamente en la renta. Además, cuentan con la tranquilidad de que el servicio lo ha prestado un profesional.

"los honorarios que nos pagan, los recuperan en forma de ahorro fiscal directamente en la renta"

La campaña de Renta tiene fecha de inicio y de fin, pero el asesoramiento para optimizar el resultado de la misma se realiza durante todo el año (¿cuánto amortizo de hipoteca? ¿cuánto aporto al plan de pensiones? ¿cuándo vendo o compro una vivienda para tener derecho a la exención por reinversión? ¿cuándo vendo activos financieros en los que voy a tener beneficios para compensar otros en los que he tenido o voy a tener pérdidas? etc. Este servicio es el que puedes obtener en un Despacho Profesional experto en IRPF.

"La campaña de Renta tiene fecha de inicio y de fin, pero el asesoramiento para optimizar el resultado de la misma se realiza durante todo el año"

El haber vivido esta evolución, debido a los diferentes métodos, gobiernos, normas y leyes que van y vienen, te ofrece una visión global que es difícil obtener de otra manera. Este bagaje nos empodera como profesionales y aunque ya no seamos como el cura o el alcalde (ellos tampoco lo son), hace que en la campaña de renta, año a año, muchos clientes, familiares y amigos recurran a nosotros para este trámite, lo cual, en nuestro caso, lo realizamos con sumo agrado.



Rafael Ruiz Montero Socio fundador y Director de Castellana Consultores Asesor Fiscal

FISCALIDAD Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

#fiscalidad #impuestos #despachosprofesionales #asesorfiscal #nuevastecnologias

"EL HOMBRE SIEMPRE SERÁ SUPERIOR A LA MÁOUINA"

1980, Salón Internacional del Mobiliario de Oficina (SIMO). Algunos expositores mostraban todavía los libros de contabilidad por partida doble en sus catálogos de productos. A cualquiera nos puede sonar a historia del medievo, y sin embargo no lo es.

Sobre todo, porque aquel mismo año y en aquella misma feria se presentaba en España al gran público lo que algunos definieron como "la mayor revolución de nuestro tiempo", el microchip. Podríamos definirlo ahora, a vista de pájaro, como el origen de todo. Especialmente si definimos "todo" como nuestra vida actual.

Con una implantación lenta, un tanto escéptica y costosa en términos económicos, comenzó a instaurarse en nuestras vidas la microinformática. En nuestros días, a veces podemos sentir que hemos perdido el control de nuestros actos en favor de las nuevas tecnologías. Nada más lejos de la realidad si somos conscientes de que vivimos una nueva era y de que tenemos que adaptarnos a ella, basándonos en los puros criterios del darwinismo.

Lo que al principio se llamó informática, y hoy se conoce más como nuevas tecnologías, ha cambiado radicalmente nuestra forma de pensar y de hacer las cosas más simples y cotidianas. Como todo en la vida, el obtener de ella beneficios o perjuicios depende de la voluntad y la conciencia del ser humano, algo que por ahora no nos puede ser expropiado por las máquinas.

¿Cómo han sido los 40 años de matrimonio entre Fiscalidad y Tecnología? Ha funcionado igual que en otros sectores de la sociedad, con un arranque lento, acelerando a medida que se descubrían sus ventajas, hasta llegar a nuestros días, en que la velocidad de desarrollo y de creatividad llegan a causar vértigo en la población mundial.

Sin embargo, es curioso ver cómo en estas cuatro décadas se ha evolucionado desde un notable desconocimiento de los hechos imponibles por parte de los inspectores tributarios, hasta un férreo conocimiento, incluso predictivo, de los actos llevados a cabo por los contribuyentes.

En la década de los 80, los inspectores de Hacienda tenían que confiar gran parte de su trabajo a su intuición y a su pericia para descubrir ingresos no declarados por los contribuyentes. En el mejor de los casos podían contar con una escasa información conseguida de terceros, o bien con alguna denuncia por parte de algún ciudadano despechado, que ponía a la Inspección sobre la línea de una investigación.

Han sido muchos los años y las veces en que los asesores fiscales hemos reclamado de la inspección de los tributos que sus actuarios salieran a las calles a investigar los "signos externos de riqueza" de muchos ciudadanos díscolos con sus obligaciones tributarias, en lugar de cargar las tintas sobre aquellos que tenían controlados.

A medida que han ido transcurriendo los tiempos y la tecnología se ha ido desarrollando en el marco de la Agencia Tributaria, su personal gestor, recaudador e inspector se ha ido encontrando con más cantidad de información de cada ciudadano. En algunos casos, incluso con información que hasta el propio ciudadano desconocía, bien por descuido, dejadez, olvido o porque no conocía que un acto suyo tenía repercusiones tributarias.

Así, con el paso del tiempo y gracias a las nuevas tecnologías, como la montaña no vino a Mahoma, fue Mahoma quien tuvo que ir a la montaña. De este modo los "signos externos de riqueza" fueron directamente a las mesas de los inspectores y se mostraron ante ellos, en sus pantallas de ordenador. Se mostraron en tal cantidad y con tal detalle, que ahora el problema que tienen los actuarios es el de digerir tanta información como les llega. Pero no es un problema acuciante para ellos, recordemos que tienen cuatro años de plazo para analizarlos.

El secreto del éxito de la Agencia Tributaria en los grandes avances en materia de inspección, usando las nuevas tecnologías, radica en dos elementos esenciales:

- a) El cruce de datos informatizados que obtiene de cada contribuyente. Ahora mismo son cerca de 1.000 bases de datos las que alimentan sus ordenadores diariamente y en torno a 75.000 datos los que obtienen por contribuyente y año.
- b) El poder que les confiere la Ley General Tributaria para requerir todo tipo de información, con interés tributario, a cualquier ciudadano o entidad, pública o privada, tanto de sí mismos como de terceros con los que se haya relacionado.

Si ponemos en conjunto estas dos armas exclusivas de quien se encarga de alimentar las arcas públicas, lo que obtenemos es una fuente de conocimiento inabarcable, un "Gran Hermano Tributario" en toda regla. Estamos ante un ente que sabe más de nosotros que nosotros mismos.

¿En qué posición deja esto al ciudadano de a pie? Pues, ineludiblemente, le lleva hacia el camino del cumplimiento correcto de sus obligaciones tributarias, de cumplir fielmente con el pago de impuestos, porque la Agencia Tributaria lo sabe todo sobre él, bien porque él mismo se lo ha contado o porque se lo han contado terceras personas con las que se ha relacionado.

Esto que puede parecer hasta ficción, no lo es hoy en día. Cada vez que estamos pagando un bien o servicio en un comercio con nuestra tarjeta de crédito, estamos informando automáticamente a Hacienda de que hemos hecho un pago, de modo que Hacienda sabe que quien nos ha hecho la venta le debe unos euros en concepto de IVA. ¿Impresionante, verdad? Corren nuevos tiempos y con ellos nuevas maneras de hacer las cosas y de controlarlas por parte de la Agencia Tributaria.

En los últimos años ha habido campañas de inspección curiosas para la población en general, usando en menor o mayor medida las nuevas tecnologías.

Una de las primeras, que fue muy conocida -por interés de la propia inspección hemos de suponer-, fue la de los famosos billetes de 500 euros.

En esa campaña, a la que no se le supone una alta carga tecnológica, la Inspección recurrió a la potestad que le otorga la Ley General Tributaria, de requerir información. Pidió a las empresas de transportes blindados de dinero efectivo que informaran de las sucursales bancarias en las que entregaban los billetes de alta denominación.

Acto seguido requirieron a las sucursales receptoras de los billetes que informaran de los clientes a los que habían entregado los mismos y las fechas y conceptos de las entregas.

De ese modo, y como quien lanza bombas racimo, consiguieron hacer una campaña de inspecciones exitosa en cuanto a detección de fraude.

No hace más de cuatro años, un empresario con varios restaurantes me contaba que le estaban haciendo una inspección en base a una información hasta ahora insospechada.

Al parecer, la Agencia Tributaria habría requerido a las operadoras de telefonía la información sobre posicionamiento de los teléfonos móviles en determinadas áreas, entre las que se incluían restaurantes. Con esa información lograban saber cuántas personas acuden a un restaurante durante todas las horas del día. A partir de ese dato, y con unos índices correctores, pueden presuponer con gran porcentaje de acierto, si el dueño del restaurante está declarando correctamente todos sus ingresos o no lo está haciendo. Hay que reconocer que, si al restaurador le demuestran que la media continuada de personas en su local es de 50 por hora, es muy difícil que la caja registre 10€ a la hora.

Antiguamente se utilizaba como índice el número de barras de pan que compraba el restaurador, con la explicación de que no se sostenía que comprara todos los días 100 barras de pan y sólo vendiera 60 menús. Llegó la tecnología y todo cambió.

Hace varios años también que la Agencia Tributaria dispone de todo el detalle de cada cuenta corriente que se abre en España. Esa información está siendo cruzada con las declaraciones tributarias de sus titulares, de modo que algunos están siendo "llamados a consultas" para que expliquen las diferencias cuando han tenido mayores ingresos en sus cuentas bancarias que los declarados.

En 2017 se implementó el Sistema Inmediato de Información a efectos del IVA, más conocido como el SII-IVA. Este sistema obliga a todas las grandes empresas de nuestro país, aquellas que facturan más de seis millones de euros al año, a informar de manera casi inmediata a la AEAT de cada transacción que lleven a cabo, compra o venta, en el plazo de 4 días desde que emiten la factura de venta, o desde que registran en sus libros la factura de compra.

Este sistema de información obliga a rellenar, entre otros muchos datos, un campo que trajo de cabeza a fiscalistas e informáticos. Se trata del campo "concepto". Un campo en el que poco más que hay que hacer una narración de hasta 500 caracteres sobre qué se ha comprado o vendido en la factura que estamos declarando.

En una jornada profesional celebrada en Madrid acerca del SII-IVA se le preguntó a uno de los inspectores expertos en la materia:

- ¿Qué sentido tiene un campo tan amplio en el que hay que hacer una narración de los bienes y servicios adquiridos o prestados?

Su respuesta fue simple y tajante:

- Muy sencillo, inteligencia artificial. Las nuevas tecnologías nos permitirán interpretar lo escrito en ese campo y verificar si comprador y vendedor coinciden en lo que declaran.

Tal cual, sin paños calientes. Como si de confesarse con una máquina se tratara. Un verdadero careo, pero en lugar de hacerlo ante un juez se hace ante un microchip.

En sus inicios, con prueba piloto incluida de seis meses, se pensó que sería prácticamente imposible que el sistema funcionara por la idiosincrasia propia de nuestras estructuras empresariales y su escaso desarrollo tecnológico en las áreas de administración, pero resultó ser un éxito. Así sigue siéndolo en nuestros días. Tal es así que es prácticamente seguro que tardará muy pocos años en instaurarse como método de información obligada para todo el ecosistema empresarial español, independientemente del tamaño. Como muestra un botón: ya está previsto que en el País Vasco comience a funcionar un sistema similar, bajo la denominación de Ticket Bai, con periodos previos de información y uso voluntario que abarcan desde el 1 de enero de 2020 para llegar a su implantación obligatoria el 1 de enero de 2022.

Estos sistemas de información automática a la Hacienda Pública, recordemos, amparados en la potestad que les otorga la Ley General Tributaria para requerir información cuándo y cómo quieran, tienen un objetivo fundamental, la lucha contra el fraude fiscal.

Funcionan, sin duda funcionan. Gracias a ellos se han empezado a recibir requerimientos de información en las empresas en los que se piden aclaraciones no genéricas, sino específicas, sobre una factura concreta de un gasto realizado en una fecha concreta. Si se me permite utilizar el símil, podemos decir que hemos pasado de la cacería con cartuchos de perdigones al disparo de francotirador. Ello gracias a las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión e inspección tributarias.

Debemos tener presente que España tiene una de las agencias tributarias más premiadas del mundo en cuanto a su desarrollo tecnológico. Es referente para muchas otras entidades fiscales de varios países.

De hecho, el avance de la Agencia Tributaria en materia de implementación de nuevas tecnologías ha sido tan intenso en los últimos años que, hoy en día, un porcentaje muy importante de las comprobaciones que se realizan en primera instancia no pasan siquiera por la intervención de los funcionarios. Es el propio ordenador quien, usando su inteligencia aplicada a la información que tiene del contribuyente, se encarga de instruir gran parte de los procedimientos más comunes, como el de comprobación limitada o el de verificación de datos.

Siendo positivos en el pensamiento, todos estos avances tecnológicos en manos de la Agencia Tributaria, deben llevar a una mayor y mejor detección de las bolsas de fraude fiscal, logrando un reparto más justo de la carga fiscal entre los españoles, en la medida que se logre reducir la economía sumergida, a la que todos los estudios colocan en torno al 20% de nuestro Producto Interior Bruto.

A ello hay que unirle el hecho de que las relaciones comerciales hoy en día, difícilmente se pueden entender sin ordenadores interviniendo en los procesos productivos y administrativos.

De modo que, quizás sea un sueño de buenos contribuyentes, pero la economía sumergida debería tocar al fin de sus días gracias a la transformación digital de empresas y mercados. Hecho que, sin duda, beneficiaría a toda la sociedad.

Lo más novedoso en materia de tecnologías aplicadas a la fiscalidad es el desarrollo de chatbots que está llevando a cabo la Agencia Tributaria. Han decidido bautizarlos con el nombre de Herramientas de Asistencia Virtual.

Un chatbot es un programa informático con el que podemos mantener una conversación, tanto si queremos pedirle algún tipo de información como que lleve a cabo una acción.

Lo cierto es que el funcionamiento es más que correcto y el grado de exactitud en las respuestas más que aceptable, siempre que, obviamente, se haya ido respondiendo correctamente a la información que nos solicitan. Se trata de auténticos "ciberfuncionarios" de atención al público.

Tal es la confianza que la Agencia Tributaria tiene en el éxito de estas herramientas, que la Dirección General de Tributos ha respondido en alguna consulta que las respuestas dadas por estos asistentes serán totalmente asumidas por los órganos de la Agencia, siempre que los elementos entre la consulta y el hecho imponible sean idénticos. Es decir, que no hayamos engañado al chatbot para obtener una respuesta que nos interese.

Esta figura arrastrará posiblemente a muchos contribuyentes a dejar de disponer de los servicios de un asesor fiscal, puesto que creerán que se pueden ahorrar un dinerito si Hacienda se lo hace gratis. Sobre todo porque pensarán que quién mejor que Hacienda lo va a hacer bien, con lo cual evitará problemas de comprobaciones a futuro. Nada más lejos de la realidad, puesto que el responsable último y único del correcto cumplimiento de sus obligaciones tributarias es el propio contribuyente. Bastará cualquier desliz para que surjan los problemas.

La Agencia Tributaria ya lleva muchos años implementando el servicio de asistencia y ayuda para la confección de la Declaración Anual de Renta. También son muchas las revisiones que se han realizado de declaraciones confeccionadas a través de esos servicios de ayuda, para sorpresa ingrata de los contribuyentes, que vivían confiados de que su declaración había sido elaborada por un funcionario de Hacienda, de modo que el contenido y el resultado eran incuestionables.

Los servicios de ayuda que la Agencia Tributaria pone a disposición de los contribuyentes son precisamente eso, servicios de ayuda. No son vinculantes,

y la responsabilidad última de que los datos sean completos y correctos recae sobre el obligado tributario.

Triste paradoja la del contribuyente que acuda a las oficinas de la Agencia Tributaria a confeccionar su declaración de renta basándose en la confianza que le da el logotipo y dos años después le hagan una comprobación de la misma y acaben sancionándole por "ocultación", cuando pensaba, pobre de él, que había ido a "confesarse".

Dicho todo esto, en la mente de muchos empresarios puede rondar la siguiente cuestión:

"Entonces, si con las nuevas tecnologías Hacienda tiene mis ingresos y mis gastos mucho más controlados, y además pone a mi disposición servicios de ayuda para cualquier duda que me pueda surgir... ¿puedo dejar de disponer de mi asesor fiscal?"

Nada más lejos de la realidad..., si quiere vivir tranquilo.

Ello porque las nuevas tecnologías van poco a poco asumiendo el control de los hechos pasados y presentes, incluso con la inteligencia artificial pueden llegar a crear modelos predictivos de nuestros comportamientos futuros. No obstante, hay una parte sumamente importante que se mantendrá, al menos por unos años, como exclusiva de los profesionales: la interpretación de las normas tributarias.

Resulta paradójico que ya desde la Ley General Tributaria 230/1963 aparecía en su exposición de motivos el espíritu de "simplificar" el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos. Los términos "facilitar", "simplificar" y "sencillez", o sinónimos pueden ser leídos en varias normas tributarias.

Ahora bien, quienes hemos dedicado nuestra vida profesional a traducir a los ciudadanos los textos que aparecen en el BOE, sabemos por experiencia propia que esos términos son un brindis al sol, porque el ordenamiento jurídico tributario es cada día más complejo y difícil de entender. Sirva como muestra un botón. Ya hace varios años que el Manual Práctico de la Declaración de Renta que publica la Agencia Tributaria anualmente para ayudar a los contribuyentes a confeccionar su declaración supera las ¡1.000 páginas! Esto nos da una idea de la complejidad que supone estar a bien con la Hacienda Pública, por muy buena voluntad que quiera poner el contribuyente.

"el ordenamiento jurídico tributario es cada día más complejo y difícil de entender"

Además, la globalización de la economía ha traído al mundo empresarial nuevas formas de operar, nuevos modelos de negocio y transacciones com-

plejas en las que intervienen a veces normativas tributarias de varios países. En definitiva, hechos imponibles que por su complejidad no están al alcance de ser solucionados por un asistente virtual, al menos por ahora.

Nuestro sistema tributario moderno va a cumplir casi 60 años. Una vez leída la exposición de motivos de las normas, con su noble espíritu de ser comprendidas por toda la población, encontramos cientos de artículos que nos demuestran una complejidad creciente con el paso del tiempo. Por lo tanto, la moraleja final para el empresario que piensa en dejar de disponer de su asesor fiscal sería:

Aunque la inteligencia artificial aplicada a la fiscalidad avance a pasos de gigante, hay materias por ahora reservadas en exclusiva a los asesores fiscales. Sólo los fiscalistas pueden ayudar a las empresas en materia de procedimientos tributarios. Las máquinas pueden saber mucho de su empresa, pueden liquidar sus impuestos y pueden llegar a decirle cuánto tiene que pagar o recibir como devolución.

Sólo un asesor fiscal podrá aportarle la confianza y tranquilidad de que:

- Se han observado escrupulosamente sus derechos y obligaciones tributarias.
- Los procedimientos se han llevado a cabo con todas las garantías que marca la legislación para que usted vea debidamente defendidos sus intereses.
- iii. Se han interpretado y aplicado correctamente las normas para que usted esté tranquilo de haber pagado los impuestos justos.

Vivimos en la época de la transformación digital. Esa transformación no es espontánea, sino paulatina. No sobrevaloremos la inteligencia artificial en detrimento de la inteligencia humana. El hombre siempre será superior a la máquina.

"No sobrevaloremos la inteligencia artificial en detrimento de la inteligencia humana. El hombre siempre será superior a la máquina"



Raquel García-Quismondo Paradinas Gerente en Asesoría Quismondo y Asociados, S.L. Abogada colegiada nº 80474 del ICAM y Gestor Administrativo colegiado nº 3274 del ICOGAM

LAS RELACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN

#burocracia #funcionario #Administración #tecnología #Covid-19 #telemático #contribuyente

LA BUROCRACIA ADMINISTRATIVA

Estoy segura que en más de una ocasión todos nos hemos sentido como el protagonista del artículo de Larra "Vuelva usted mañana", o como Astérix y Obélix cuando tienen que pasar la prueba de "La casa que enloquece", y es que en casi cualquier trámite administrativo que se precie, por sencillo que sea, existe el malestar del ciudadano al encontrarse con un muro, llámese funcionario poco colaborativo, formulario incomprensible, numerosa documentación (que en la mayoría de los casos obra ya en poder de la misma Administración a la cual nos dirigimos), el tiempo indefinido en la resolución, o cuántas veces nos ha ocurrido oír del funcionario que no encuentra el expediente, y la cara de asombro y estupor que se nos ha quedado.

A pesar de que ni "el vuelva usted mañana" de Larra ni el periplo de Astérix y Obélix en "Las doce pruebas de Astérix" han perdido actualidad, es cierto que, aunque a pedales, la administración ha ido intentando amoldarse a las nuevas tecnologías y sobre todo a sus nuevos "clientes". Todos, en mayor o menor medida, somos clientes de la administración, como ciudadanos y/o como contribuyentes y, por norma, la consigna de "el cliente siempre lleva la razón" en este caso es "la excepción que confirma la regla", porque aunque la tengamos, el camino para que nos la den, no es sencillo. Es importante resaltar que muchas veces la lentitud en la resolución y los costes económicos que conlleva, hacen que el derecho del administrado se convierta en ilusorio.

A esto tenemos que añadir las innumerables leyes, decretos-leyes, reglamentos, que sin mirar muy atrás, desde la instauración de la democracia se han sucedido tanto por parte de la Administración central como de las autonómicas. En el Boletín Oficial del Estado (BOE) quedan reflejadas todas las normas y anuncios oficiales de los diferentes gobiernos españoles; y los siete presidentes que ha tenido la democracia española hasta hoy, han sido muy

proclives a la gran promulgación de leyes, nombramientos y procesos burocráticos. Según los datos obtenidos de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, en 2019 se aprobaron 648 nuevas normas de distinto rango a nivel estatal, lo que supone un incremento del 10,2% si se comparan con las 588 normas que se adoptaron en 2018, siguiendo con la tendencia de crecimiento en la producción de normas por tercer año consecutivo; y sólo en los dos primeros meses de la pandemia del Covid-19 se publicaron en el BOE 209 normas.

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) recoge que, la regulación que deben cumplir las empresas y autónomos en España es "injustificada, desproporcionada o discriminatoria", todo debido al alto nivel de obstáculos burocráticos y cargas administrativas. Por lo que es comprensible que todo esto haga que muchas de las actividades empresariales que tengamos en mente, se queden finalmente en el tintero, al conocer los procedimientos burocráticos sólo para empezar.

El volumen normativo con el que las pymes se encuentran desde el mismo inicio de la constitución es considerable, hay que contemplar la normativa mercantil, al igual que la ley de Seguridad Social o la Ley de Prevención de Riesgos laborales y la Ley Orgánica de Protección de Datos de cara a los clientes o proveedores, y la legislación tributaria entre otras, porque entre Leyes, Reales Decretos, Órdenes e Instrucciones para operar en el mercado empresarial hay que tener en cuenta más de cien normativas diferentes. Además, todo se complica todavía más dada la descentralización administrativa que aumenta según las diferentes autonomías o municipios, por lo que la tarea no es sencilla, debido a la descoordinación de los diferentes niveles de la Administración pública.

En ocasiones, se vuelve más importante el papeleo que hay que realizar para conseguir un determinado propósito que el propósito en sí mismo; ya que las exigencias fiscales o laborales imposibles de cumplir y el temor a las sanciones, hace que la energía de los nuevos emprendedores se vaya desvaneciendo. Y es que España tiene una burocracia con unos sistemas muy rígidos, que unidos a un sistema de gobernanza multinivel, provocan que en el territorio español se apliquen normas europeas, estatales, autonómicas y locales, además de los acuerdos internacionales.

La Administración Pública es un conjunto de órganos jerárquicamente ordenados, que sirve con objetividad a los intereses generales y con sometimiento pleno a la ley y al Derecho, conforme se indica en el artículo 103 de la Constitución Española. La objetividad en el actuar de la Administración exigida en dicho artículo, excluye la utilización de medios discriminatorios o justificados en razones meramente subjetivas. Pero las relaciones con

la Administración Pública se han venido fundamentando en una posición de supremacía por parte de la Administración que ha asumido una serie de privilegios respecto de los administrados; y los que nos movemos entre las diferentes Administraciones sabemos que hay horas en las que da igual el trámite que vayamos a solicitar, ya que si es la famosa hora del café la espera va a ser interminable; o que conozcamos al funcionario de turno que se levanta con el pie izquierdo por costumbre y va a echar para atrás todo lo que le presentemos, cuando con la misma documentación su compañero, nos haría el trámite y con una sonrisa. Y esto es porque el funcionariado rancio existe, pero estoy convencida de que tiene los días contados.

Pero el miedo a reclamar a la Administración que antes existía, por temor a que por una queja ya no te resolvieran nada a tu favor, se ha perdido, entre otras cosas gracias a la transformación digital. Este cambio ha hecho que la administración se haya visto forzada a modernizarse e intentar conectar con sus clientes actuales, los cuales poco tienen que ver con los de hace décadas, que quizás veían a los componentes de la administración como seres superiores, tanto en estatus como en conocimiento. Este cambio en la ciudadanía, que ha adoptado las nuevas tecnologías como algo imprescindible en su día a día, hacen que sus relaciones con la administración también hayan cambiado.

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES DE LOS CIUDADANOS Y LAS EMPRESAS CON LA ADMINISTRACIÓN: LAS NUEVAS LEYES DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

La Comisión para la reforma de las Administraciones Públicas en junio de 2013, partía del convencimiento de que una economía competitiva exigía unas Administraciones Públicas eficientes, transparentes y ágiles. Se reconocía la necesidad de aprobar nuevas leyes administrativas como una de las medidas a impulsar para racionalizar la actuación de las instituciones y entidades del poder ejecutivo, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y aumentar su productividad.

Los defectos que tradicionalmente se han venido atribuyendo a las Administraciones obedecían, entre otras causas, al marco normativo en el que se desenvuelve la actuación pública que propiciaba la aparición de duplicidades e ineficiencias, con procedimientos administrativos demasiado complejos que, en ocasiones, generaban problemas de inseguridad jurídica. El cambio normativo en torno a la administración electrónica arranca en España con la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Era preciso y necesario para superar esas deficiencias una reforma integral y estructural que permitiera ordenar y clarificar cómo se

organizan y relacionan las Administraciones tanto externamente, con los ciudadanos y empresas, como internamente con el resto de Administraciones e instituciones del Estado, como recogía el preámbulo de la Ley 39/2015. Pero dicha Ley fue modificada en parte por el Real Decreto-ley 11/2018, de 31 de agosto, retrasando en un inicio, hasta el 2 de octubre de 2020 el momento en el que entrarán en vigor las previsiones relativas al registro electrónico de apoderamientos, registro electrónico, registro de empleados públicos habilitados, punto de acceso general electrónico de la administración y archivo único electrónico.

"Los ciudadanos usan internet en su día a día y valoran la inmediatez de los servicios como algo positivo, es por ello que la Administración ha de posicionarse en la vanguardia del uso de nuevas tecnologías y debe ser capaz de adaptarse a las nuevas solicitudes de sus administrados, los cuales demandan información y servicios digitales en cualquier momento y en cualquier lugar"

Gracias a las nuevas tecnologías los ciudadanos y contribuyentes, tanto particulares como empresas, pueden interactuar con mayor frecuencia con las instituciones públicas de manera telemática y beneficiarse de una mejor calidad del servicio digital. La sociedad actual demanda que haya una disponibilidad total de información y poder interactuar con la Administración en cualquier momento, independientemente del día u hora.

En el ranking de países con mayor penetración de internet, España se encuentra en el lugar número 14, con una penetración de internet del 91%; pero aunque el uso de internet en la población española esté generalizado y que las nuevas generaciones lo vean como algo imprescindible, su uso en las relaciones con la Administración Pública es más bien escaso, a pesar de que la Agencia Tributaria fue pionera en la puesta en marcha de la e-Administración y prácticamente todos los organismos disponen de oficinas virtuales en las que ofrecen información y trámites por vía electrónica. Según el índice de la ONU que mide el desarrollo de la administración electrónica, la Administración Pública española es actualmente la tercera del mundo y la primera de Europa en e-Participación, pudiéndose realizar casi el 97% de los trámites ante la Administración por internet.

A los numerosos trámites en línea que se pueden realizar con la Administración, se suma el DNI electrónico, por el cual los ciudadanos disponen de un certificado electrónico personal con todas las garantías, que cuenta con dos certificados electrónicos; uno para autentificación y otro para firma elec-

trónica, que permite firmar documentos con el mismo valor legal que la firma manuscrita. Pero el uso del DNI electrónico sigue siendo muy mínimo, a veces simplemente por la excusa de que el ciudadano no cuenta con un lector de tarjetas inteligentes en su domicilio, los cuales tienen un coste de unos diez euros y los amortizará al primer paseo que se ahorre a cualquier administración.

La negativa de los ciudadanos a usar los medios tecnológicos que existen a su alcance y que les brindan las administraciones públicas, es por el desconocimiento sobre su uso y la falta de confianza en los mismos. Es importante que la Administración ofrezca a los ciudadanos confianza, para que usen todos los medios que están a su alcance para relacionarse con ella. Los trámites deben ser sencillos y fáciles de encontrar por el ciudadano, ya que los trámites en línea ahorran tiempo, dinero y dificultan la corrupción, por lo que benefician tanto a la Administración como a los administrados.

"Los trámites deben ser sencillos y fáciles de encontrar por el ciudadano, ya que los trámites en línea ahorran tiempo, dinero y dificultan la corrupción, por lo que benefician tanto a la Administración como a los administrados"

A priori no podemos equiparar a los ciudadanos con las empresas, en el uso de las relaciones telemáticas con las diferentes administraciones, ya que muchos ciudadanos carecen de medios tecnológicos y de los conocimientos necesarios que les permitan acceder a los procedimientos telemáticos. Las empresas y autónomos, en mayor o menor medida, sí tienen infraestructura digital y se han visto obligadas a formarse para poder relacionarse telemáticamente con la Administración Pública, ya que tienen obligaciones tributarias, laborales y jurídicas que sólo se permiten realizar por medios tecnológicos.

Desde las multinacionales a las PYMES, ven los trámites telemáticos como algo imprescindible en su labor diaria, quizás porque se valora el ahorro de costes y porque están más acostumbradas a dar información a las diferentes administraciones. Las empresas y autónomos aportan un valor añadido el cual debe ser aprovechado por la Administración, ya que les facilita un gran trabajo. Pero no desde la perspectiva de tener un control confiscatorio sobre los mismos, sino desde una colaboración real que permita que ambas figuras se desarrollen al máximo, creando sinergias y beneficios para ambas, lo cual redundará en un gran beneficio social.

RELACIONES POST PANDEMIA

Durante muchos, muchos años, nuestras relaciones con las Administraciones Públicas se han caracterizado por una burocracia excesiva, lenta, ineficaz y que podía hacernos enloquecer; y no hace tanto tiempo que veíamos el teletrabajo como algo sólo para las grandes empresas. Pero con la llegada del COVID-19 todos nos vimos obligados a tomar medidas para que las gestiones siguieran saliendo, trámites como los ERTES se llevaban a cabo en pocos días y sin una sola reunión presencial. Pequeñas empresas y autónomos modificaron de un día para otro su estructura para poder seguir trabajando, y los despachos profesionales nos impusimos un nivel de exigencia tan alto que fuimos capaces de seguir al pie del cañón, dando a nuestros clientes un servicio como en días normales, estando a su lado en todo momento y resolviendo todas sus dudas y sobretodo, dándoles la tranquilidad de que estaban en buenas manos, de que las gestiones tributarias de su negocio iban a seguir y que su personal no se iba a ver perjudicado en la realización de sus nóminas, envíos de documentación al SEPE o lo que fuera necesario.

Las relaciones con la administración no van a volver a ser igual que antes. Durante el estado de alarma que comenzó el día 14 de marzo de 2020 se cerraron las oficinas de la Seguridad Social, de Hacienda, del Servicio Público de empleo, los juzgados y todas las demás administraciones. Y aún así, se siguieron presentando las declaraciones tanto censales como de impuestos en Hacienda, se presentaron los seguros sociales, los certificados de los trabajadores y todo lo que nos solicitó la administración, la cual fue un paso por detrás en todo el procedimiento, por falta de medios y personal. Pero como de todo se aprende, todas las administraciones mejorarán en sus relaciones con los contribuyentes.

Durante el estado de alarma se modificaron procedimientos administrativos de un día para otro y la flexibilidad de los despachos profesionales en amoldarse a los mismos fue impresionante y su colaboración total. Es por ello que las relaciones entre los despachos profesionales y las administraciones debe estar dentro del concepto win to win, y no como hasta ahora que se nos veía tanto a nosotros como a nuestros clientes, los autónomos y empresas, como competidores de la administración. Se deben crear proyectos en común con los actores que participan en las relaciones con la administración y así beneficiarnos todos los involucrados, a fin de retroalimentarse mutuamente de las experiencias de cada uno.

La Administración debe promover el uso de las tecnologías en sus relaciones dando confianza y transparencia a los usuarios, garantizando que sus datos están protegidos, ya que como hemos visto, los beneficios de la innovación en la Administración Pública son significativos. Debe existir interoperabilidad, garantizando que los datos facilitados por los ciudadanos y contribuyentes se compartan entre las diferentes administraciones para abaratar costes y tiempo, evitando el tener que enviar la misma documentación e información a los diferentes organismos públicos, ya que éstos también deben poder interactuar entre sí. Los trámites presenciales cuestan a los gobiernos hasta 40 veces más que un servicio equivalente en una plataforma digital, pero es necesario que en las relaciones no presenciales con las administraciones públicas, los ciudadanos se vean protegidos en su privacidad y se sientan seguros de que no se viola ninguno de sus derechos.

Es fundamental que el ciudadano y contribuyente conozca todos los medios que tiene a su alcance para relacionarse con las Administraciones Públicas y su funcionamiento; es por ello que las campañas de difusión de dichas medidas son imprescindibles, y las Administraciones Públicas deben utilizar todas las oportunidades que ofrece el nuevo entorno digital para facilitar su interacción con los ciudadanos de manera telemática, que con la pandemia del Covid-19 se ha visto más necesaria que nunca.

06 MARKETING



Ana María Álvarez Berraco Socio-Directora de ANFEIN ASESORES, S.L.U.

HA LLAMADO A ANFEIN ASESORES ¿EN QUÉ PUEDO AYUDARLE?

#marketing #departamento comercial #valor

Resulta llamativo que cuando hablamos de los departamentos o áreas funcionales claves de una empresa, observamos que la organización suele establecerse en base a unas divisiones que, con matices, engloban:

- Dirección General
- Dirección de Marketing
- Dirección Comercial
- Dirección de RRHH
- Dirección Financiera y Administración
- Dirección de IT (que suele incluir I+D)

Sin embargo, en las asesorías y despachos profesionales, la estructura organizativa se forma tomando como criterio las tareas: Contabilidad, Laboral, Jurídico, Mercantil... ¿Por qué? ¿Seguimos pensando que los despachos no somos empresas?

Siempre que analizo estas diferencias, me surge la siguiente pregunta: si los departamentos de Marketing y Comercial son claves en cualquier sector, ¿por qué no lo son en el nuestro?

"si los departamentos de Marketing y Comercial son claves en cualquier sector, ¿por qué no lo son en el nuestro?"

Varios de los mantras repetidos con orgullo en nuestro ámbito, son: "nunca me ha hecho falta hacer una labor comercial", "los clientes siempre han venido a mí", "a mí lo que me ha funcionado siempre es el boca a boca".

Frecuentemente es el director del despacho o los socios, los que suelen realizar cierta labor comercial, habitualmente reactiva, es decir, iniciada por algún contacto que nos facilitan o algún cliente potencial que se dirige a nosotros. Es muy infrecuente, sin embargo, que nuestro equipo de profesionales realice funciones comerciales, ni siquiera en clientes de nuestra base instalada, a pesar de que son sus interlocutores habituales, los que más conocen sus necesidades y los que generan más confianza en ellos.

"Las oportunidades no ocurren, se crean" Chris Grosser.

Este cambio de percepción sobre en quién o quiénes debe recaer la función comercial, implica ser consciente de un cambio sobre cuáles son las competencias que se requieren en los equipos que conforman los despachos.

Habitualmente, percibimos de una manera muy evidente que a la hora de realizar una selección de personal para incorporar a alguien a nuestra plantilla casi siempre nos preocupamos de que los candidatos tengan los conocimientos necesarios para el puesto que van a desempeñar (lo que llaman las hard skills), lo hacemos mucho menos, de las soft skills (competencias relacionadas con la inteligencia emocional), pero lo que sólo de una forma excepcional solemos tener en cuenta es si las personas de nuestro equipo y las nuevas que van a incorporarse a él están formadas en habilidades comerciales, si tienen esa vis comercial innata o aprendida que permite detectar oportunidades y canalizarlas hacia la venta.

Esta situación está asentada en una cierta percepción negativa de la función comercial que implica que cuando vendemos, estamos proponiendo al cliente un mero intercambio económico que, casi nunca, buscar resolver sus necesidades, ni se plantea desde una situación de equidad. Sin embargo, la venta, entendida como un intercambio de valor, es una actividad que no sólo beneficia a la empresa que la realiza, sino que, además, permite que el cliente resuelva necesidades, mejore sus ventajas competitivas, innove con nuevas herramientas o servicios, etc.

Y es aquí, donde me gustaría deciros que ¡tengo una buena noticia para todos! La labor comercial, si bien tiene una parte de "arte" pues depende de nuestras capacidades (conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes), tiene mucho de ciencia (o si queréis, de oficio) y se puede aprender. Existen metodologías, modelos y herramientas, aunque como en todo, es la actitud de la persona, la que puede suponer la diferencia.

En la fórmula de la venta, la actitud multiplica

Venta = (Conocimientos + Habilidades) x Actitud

Esta nueva visión de la función comercial, que pone al cliente en el centro y que es percibida como algo que provee de valor al cliente, nos hace entender la necesidad de que todas las personas que conforman los equipos de las asesorías y despachos profesionales estén formadas y motivadas para realizar esta labor.

PERO ¿QUÉ ES VALOR?

No hay un único valor. El valor es algo subjetivo, lo define cada cliente, es la percepción que él tiene del impacto de la solución en su negocio y es personal, un cliente puede reconocer valor en una cosa y otro cliente percibir valor en otra.

Determinar cuál es el valor percibido por cada cliente y por el que estaría dispuesto a pagar incluso a veces un precio superior con respecto a otras alternativas no es fácil. Requiere un esfuerzo por nuestra parte, desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, realizar un incremento en el seguimiento del negocio del cliente, tener una mayor implicación en las áreas funcionales del cliente, preguntar mucho y escuchar más, entender cómo funciona el cerebro emocional y desarrollar habilidades de Inteligencia Emocional.

Cada vez es más habitual hablar de relaciones comerciales B2B (business to business) o B2C (business to customer) dependiendo de si nuestros servicios están destinados a otras empresas o a consumidores finales. Mi propuesta es empezar a hablar de relaciones H2H "human to human". Al final, las empresas las componen personas, las empresas no tienen emociones pero las personas sí, y son con ellas con quienes nos relacionamos.

No podremos detectar nada o muy poco si nos pasamos todo el día realizando tareas en un ordenador y encadenados a una mesa. Esto nos resta mucha perspectiva. Debemos levantar la mirada, pensar en grande, hacerlo desde un punto de vista holístico que nos permita anticiparnos y pensar en el largo plazo, experimentar nuevos modelos colaborativos, que creen sinergias, con creatividad y proactividad, empatía, integridad y humildad.

Este nuevo paradigma de la función comercial en los despachos permite abordar todo el proceso de relación con el cliente desde una perspectiva muy diferente que, una vez interiorizada, sólo nos exigiría aplicar una metodología en ventas.

Existen múltiples técnicas de ventas desarrolladas por especialistas y gurús que atesoran una larga experiencia, si bien no dejan de ser distintos enfoques de una misma realidad. Y aunque todas estas aproximaciones son sumamente útiles, cada uno puede crear su propia fórmula aplicando metodologías diferentes en las distintas fases de los procesos de venta "cogiendo de

aquí y de allá" de forma que el modelo final se ajuste al espíritu y personalidad de nuestro despacho.

Sea cual sea el método elegido, mi recomendación es analizar profundamente y en cada cliente:

- 1. Su mercado objetivo.
- 2. Su top 10 de clientes.
- 3. Sus resultados en los últimos tres años.
- 4. Su propuesta de valor.
- 5. Su posición competitiva en el mercado.
- 6. Sus factores críticos de éxito.
- 7. Sus alianzas y socios de negocio.
- 8. Su cultura corporativa.
- 9. Sus principales competidores.
- 10. Sus principales objetivos de negocio a 18 meses.
- 11. Sus principales KPIs (indicadores).
- 12. Qué márgenes considera aceptables.
- 13. Sus preferencias a la hora de elegir proveedores.
- 14. Sus criterios de compra.
- 15. Si existen luchas internas de poder.
- 16. Organigrama.
- 17. Principales influenciadores, más allá de los técnicos.
- 18. Qué opinan de nuestro historial con ellos.
- 19. Su percepción del valor que aportas.
- 20. Qué valoran de tu competencia.

Si somos capaces de reunir toda esta información, podremos aspirar a convertirnos en consultores de negocio de nuestros clientes. Trabajaremos para comprenderle, detectar sus verdaderas necesidades, desarrollaremos soluciones, destacaremos los beneficios y lo que nos diferencia de la competencia, haremos trajes a medida, seremos boutiques de negocios.

Y todo empieza por algo que decimos siempre de forma mecánica y a lo que no damos importancia cuando descolgamos el teléfono: "Anfein Asesores ¿en qué puedo ayudarle?"

Demos al botón de stop, como en las películas, congelemos el resto del mundo y concentremos toda nuestra atención en la persona con quien estamos al teléfono, estamos sólo para él, con los cinco sentidos, escuchando, preguntando y escuchando otra vez, ¿en qué puedo ayudarle? ¿qué necesita? y pensemos ¿qué puedo hacer yo al respecto?

Empieza la transformación, la transformación del superhéroe con sus superpoderes detectando necesidades, aquellas que el cliente explícitamente expresa, las que dice sin palabras (ya sabéis lo que dicen del lenguaje no verbal) y las que ni siquiera él sabe. Cuando el asesor se sienta con el cliente y despliega un precioso dossier diseñado con gran esmero con el porfolio de servicios del despacho, lo mejor está por venir, porque junto con el cliente co-crearemos servicios nuevos a la medida de sus necesidades.

Como en cualquier otra relación humana, lo importante será siempre escuchar atentamente la respuesta a la pregunta que haremos al descolgar el teléfono: Anfein Asesores ¿en qué puedo ayudarle?

"Anfein Asesores ¿en qué puedo ayudarle?"



Ismael Barceló Valera Director en ISE Asesores Colegiado nº 2928 en el Colegio Oficial de Graduados Sociales de Valencia.

MARKETING, MARKETING, MARKETING

#marketing #emprendedores

Cualquier posible nuevo cliente debe esperar dos minutos antes de entrar a mi despacho. No es por hacerme el importante, es por marketing. En la sala de espera debe permanecer un par de minutos frente a un gran lienzo, en el que un joven con traje y corbata está cayendo, sin abrir el paracaídas, con los pulgares hacia arriba y diciendo "El mundo es de los valientes y nosotros les asesoramos". Ese es nuestro lema. Después, ya insuflados de optimismo, pasan a mi despacho, que procuro huela siempre a café. Tengo un ordenador con dos pantallas pero saco un block de rayas y un boli y tomo notas a mano de todo lo que me indica el cliente.

"El mundo es de los valientes y nosotros les asesoramos"

Esta ceremonia no es casual, forma parte de algo que aprendí con los años; funciona y ahora quiero compartir.

No soy ningún gurú del marketing ni lo pretendo, pero tras muchos años asesorando a cientos de emprendedores me he dado cuenta de que suelen fracasar por los mismos tres motivos. Algunos emprendedores no conocen el negocio en el que se meten e intento que se formen o contraten a alguien que sí lo conozca. Otros no saben qué dinero necesitan para aguantar hasta alcanzar el punto de equilibrio o simplemente que necesitan dinero para ello, y haciendo los cálculos les hago ver que requieren financiación u optimizar la inversión si no quieren cerrar en pocos meses. Y los últimos no hacen ni piensan hacer marketing, y a éstos no hay manera de ayudarles. Piensan que eso del marketing es sólo para las grandes empresas que se anuncian en la televisión o que es un "gasto" superfluo. Casi una frivolidad.

Les intento hacer comprender que no tiene sentido abrir un negocio y no decírselo a nadie. Que es iluso pensar que los clientes entran solos y que las ventas se van a producir de forma espontánea. Les insisto una y otra vez "mar-

keting, marketing, marketing". Pero no suelen hacer mucho caso. A alguno le cuento partes de esta historia, que simplemente es un ejemplo de cómo el marketing o su ausencia, hace que sobrevivas o no en el mercado sin importar tu tamaño, el de tus rivales o el mercado.

Cuando en el año 2001 abrimos el despacho, la manera de conseguir clientes era exclusivamente los contactos con familiares, amigos, vecinos y el llamado "boca a boca" que se fundamentaba en la recomendación de unos clientes a otros. Prácticamente es la forma más rudimentaria de marketing. Recuerdo que algunos Colegios Profesionales prohibían realizar campañas publicitarias a los colegiados, pues semejante "mercadeo", desprestigiaba la profesión. Al principio, a nosotros, el boca a boca, no nos funcionaban mal, pero agotados los contactos, el empuje inicial fue perdiendo fuerza. Ante la posibilidad de que los recursos empezaran a escasear teníamos que inventar algo, y pronto.

Salí a buscar clientes por la zona, haciendo lo que se llama "puerta fría". Imprimí folletos para dejar en los buzones y limpiaparabrisas de los coches. Hasta envié cientos de cartas de presentación a las empresas de los códigos postales cercanos según un listado desfasado de la Cámara de Comercio. Nada parecía funcionar lo suficientemente rápido como para alcanzar el punto de equilibrio antes de que la ruina nos alcanzara.

Ya en el año 2004 con cuatro socios y hasta una empleada, habíamos encargado a un diseñador de prestigio que vivía cerca del despacho (pesó más lo segundo que lo primero) una página web para la asesoría. Debíamos tener una web, como todo el mundo. Y aunque yo tenía algún conocimiento de informática preferí que uno de los socios (de los cuatro que éramos entonces) se encargara de ese asunto "menor". Finalmente tuvimos nuestra web. Si escribías el nombre del despacho en el buscador accedías, tras unos interminables segundos de carga, a una sofisticada página.

A mediados de 2011, tras la brutal crisis del 2008 y a las puertas de la segunda recesión del 2012, sólo quedábamos activos dos socios y la empleada. No entraba un cliente nuevo "ni por saber morir" y los pocos que nos quedaban empezaban a agonizar.

El boca a boca, te decían, esa es la manera de que entren clientes. Ya, pero si profesionalmente éramos correctos y las referencias eran buenas ¿Por qué no se agolpaban los clientes en la puerta?

Según decían los medios de comunicación tener presencia en internet era garantía de ventas y futuro comercial; pero estaba claro que eso sólo era sensacionalismo periodístico y algo reservado a las grandes empresas. Nosotros teníamos una web desde hacía años y no me constaba que nadie solicitara nuestros servicios gracias a ella. Se suponía, que quien buscase una asesoría

en internet automáticamente llamaría al despacho al ver nuestra web, que era "super guay", pero eso no ocurría y tampoco me extrañaba. Para mi, internet tan solo era un listín telefónico lento. ¿Quién lo iba a usar teniendo a mano las páginas amarillas de Telefónica y hasta las de Yelow? Sin embargo, las noticias, los documentales, los artículos en prensa, hablaban cada vez más de internet como medio para llegar a los futuros clientes.

Una tarde, casi desesperado, me pregunté cuántas asesorías habría en ese listín telefónico digital y escribí "asesorías" en el buscador. Aparecieron unas cuantas, pero la nuestra no. Busqué como "Asesoría fiscal" y tampoco apareció. "Asesoría laboral", "asesoría de empresas" nada de nada. No aparecíamos en internet de ninguna manera. Sin embargo, por el nombre sí. ¿Qué estaba pasando? Habría que preguntarle al diseñador web.

El diseñador que nos la hizo había cambiado de domicilio y ya no teníamos ni su teléfono ni manera de localizarlo. Así que tuve que averiguar por mi cuenta por qué no existíamos para nadie que buscara una asesoría por internet. Ese fue el comienzo de la aventura del marketing digital.

Descubrí algo que llamaba "SEO". Para quien no sepa lo que es, de forma resumida se puede definir como la manera en que los buscadores (Google y demás), deciden, cuando buscas algo en internet, qué sitios web van a aparecer en la pantalla y lo que es más importante, en qué orden.

Investigando, descubrí que no bastaba con tener una web sino que, de alguna manera, había que decirle a los buscadores que existía tú página, y a lo que te dedicabas. Vamos, que eras una "asesoría" (en este caso) y que querías que cuando alguien buscase una asesoría en internet apareciese tu web. Así que me puse manos a la obra con unas cosas que le llaman "metadatos" y "metaetiquetas" a ver qué pasaba; y no pasó nada. Resultó que nuestra maravillosa página web de diseño estaba hecha en algo que se llama "flash" y que parece ser que eso no le gustaba a los buscadores. Es decir, no bastaba con tener una web, decírselo a los buscadores y también a lo que te dedicas, sino que esa web debe hacerse con una determinada tecnología.

¿Y ahora qué? Sin recursos para encargar otra web que les guste a los buscadores y sin apenas clientes... Descubrí una aplicación que te permitía hacer una página web de manera relativamente sencilla sin necesidad de saber programación y así hice mi primera página web, bastante fea, por cierto, pero una web que ya aparecía en los buscadores y cumplía los requisitos mínimos.

Por aquellos tiempos, dos circunstancias confluyeron milagrosamente:

Por un lado, la Cámara de Comercio perdió el derecho a que todos los empresarios, obligatoriamente, le pagaran el llamado "recurso cameral" y por tanto tuvo que empezar a ponerse las pilas con jornadas, cursos, seminarios, etc. Todo gratuito, con el fin de fidelizar a los asociados que empezaban a

huir en desbandada. Y así es como me apunté a una serie de cursos y talleres sobre marketing digital. Empecé por un seminario de SEO y descubrí cómo hacer que mi web, la fea, empezara a tener visibilidad. Hice cambios, introduje palabras clave en sitios estratégicos y modifiqué los textos. Después asistí a otro curso sobre algo que llamaban "analítica web" (la verdad es que me apuntaba a todo lo que tuviera que ver con marketing digital) y ese seminario fue el que hizo que todo cambiara.

Descubrí "Google Analytics" y un montón de aplicaciones más y ahora podía saber cuánta gente llegaba a mi web, cuánta de esa gente se iba espantada o "rebotada" según el argot de los analistas, cuántas páginas veían de media cada visitante, cuánto tiempo estaban leyendo cada página y cuál de todas ni siquiera miraban. Podía saber en qué botones del menú les gustaba pulsar más y hasta qué escribía la gente en el buscador cuando llegaban a mi sitio web.

Esto hizo que toda la web del despacho cambiara de arriba abajo. Modificaba una cosa y probaba a ver la reacción de la gente. Cambiaba otra cosa y volvía a probar. Descubrí algo que se llama test A/B que consiste en probar dos páginas web o dos versiones distintas y comprobar cuál tiene más aceptación. En definitiva, conseguí que un despacho de dos personas estuviera haciendo el mismo marketing que los grandes.

A continuación empecé a interesarme por otra aplicación llamada Google Adwords, que ahora se llama "Ads" y que es la que hace que cuando buscas algo en Google aparezcan unos anuncios en los primeros puestos de la página. Pero había que pagar, y aunque los comentarios eran buenos, mi economía no podía permitirse estar pagando por unos anuncios sin saber el resultado.

La otra circunstancia fue la tormentosa separación del socio que me quedaba. Lo que supuso una lección de marketing que jamás olvidaré. El socio con el que empecé en el despacho, era quien trataba con los clientes, y yo me dedicaba a estudiar, preparar, calcular y realizar todo el trabajo técnico de la asesoría. Le preparaba a mi socio las reuniones y los informes y le "soplaba" lo que le tenía que decir a los clientes. Sólo cuando la cosa se complicaba entonces aparecía yo, aunque prefería mantenerme en un discreto segundo plano.

A mí me gustaba mi trabajo y lo de las relaciones públicas no me atraía, prefería dejárselas a él. Cuando nos separamos, más de la mitad de los clientes se fueron con él. "Es con él con quien tratamos y quien nos asesora" me decían. Y así es como me di cuenta de que no servía de mucho ser buen profesional si después no eras capaz de transmitirlo. Muchos de esos clientes después volvieron, luego algo sí servía. Mi socio cerró, pero el quebranto ya estaba hecho.

Dada la situación, con apenas unos ahorros y la mitad de los clientes, sólo podía "huir hacia delante". Dediqué 14 horas al día a estudiar y practicar con esa aplicación de Google de pago por click. Invertí buena parte de la póliza de crédito y los pocos ahorros que me quedaban en pagarle a Google por cada click. Tras muchos clicks y muchos pagos, a principios de mayo de 2012, el teléfono sonó. "Quiero cambiar de asesoría" me dijo. Y volvió a sonar. Y recibí un mail y otro mail y otro. Y así conseguí terminar el 2012 en el maldito punto de equilibrio de siempre pero eso sí, con unas deudas terribles.

En 2013, un nuevo cliente que trabajaba como diseñador web para una gran empresa me mostró lo que había hecho para su nuevo proyecto personal. En cuanto lo vi le dije: "Yo quiero una web así". Y así ocurrió. Dos meses después tenía mi nueva web, hecha con una técnica pensada inicialmente para los blogs, que se llamaba "WordPress", pero que decían que daba muy buen resultado en buscadores. Esa nueva web hecha en WordPress me permitía cambiar cada cosa a mi antojo y así poder entrar a jugar en otra liga, la del SEO. Empecé a publicar artículos en el blog (que por fin lo tenía) y a posicionar de manera permanente en la primera página de Google para las mejores palabras clave. El teléfono sonaba cada día más. En 2013 la facturación del despacho había crecido un 40%.

Empecé a coquetear con las redes sociales Facebook, LinkedIn, Twitter aunque no me gustaba mucho la idea. Empecé a usarlas y publicar contenidos, pero las dejé abandonadas a pesar de que sí funcionaba y entraran clientes por ese medio. Al abandonarlas cometí el error que todos los expertos te dicen que no debes cometer: Empezar a publicar para dejar de hacerlo y quedar fatal mostrando a todos que tu última publicación es de hace tres años. Mal.

Durante 2014 seguí con la web, el SEO, los anuncios en Google, Facebook y empezamos a ampliar plantilla en el despacho. Volvimos a incrementar la facturación otro 40% y todo, absolutamente todo ese crecimiento del 2012, 2013 y 2014 (en plena recesión económica) se debía al marketing en internet. El "boca a boca" era casi testimonial.

Después vino la recuperación económica y empezamos a darnos codazos entre varias asesorías en las campañas de Google. Ya no competía con los de siempre, ahora éramos decenas, cientos peleando a la vez.

Durante este tiempo había conseguido un montón de contactos, más de mil y una asesora de marketing me sugirió que explotara esa magnífica base de datos. Esas mil personas habían entrado en contacto conmigo por motivo de la asesoría y quizás había llegado el momento de enviarles un recordatorio, una circular, oferta, o boletín mensual. Y así comencé con las campañas de email marketing. Y aunque requerían un poco de esfuerzo, son muy renta-

bles y económicas. Con conseguir un cliente, prácticamente has amortizado la campaña.

Y así es como he ido probando distintas cosas relacionadas con marketing que han servido, primero para sobrevivir y después para crecer. Con aciertos y errores pero siempre intentando aprender y medir. Lo que no se mide no se puede mejorar, me dijeron. Y en marketing, y sobre todo marketing digital, medir es bastante fácil.

No hay que centrarse en una sola técnica o medio de difusión. Hoy en día todo es multicanal y se deben probar todos. Es cierto, que con unos te sientes más a gusto que con otros o los puedes manejar mejor. Pero cada momento, producto o campaña requiere un método, un medio u otro y hay que estar abierto.

Nadie sabe lo que va a vender con su campaña, ni siquiera las grandes multinacionales. El marketing es un juego de prueba y error. No es una lotería. Es una técnica donde las cosas se miden y estudian y sólo funcionan cuando te pones en la piel del otro.

"El marketing es un juego de prueba y error"

¡Marketing, marketing, marketing!



José Alemany Castell Asesor fiscal y gestor administrativo (col. 364)

COMUNICAR EN LENGUAJE CLIENTE

#cliente #comunicación #venta #formación

Como asesores podemos pensar que el secreto de nuestro éxito se basa, muy a grandes rasgos, en dos premisas: Entregar un buen producto acompañado de una estudiada estrategia de marketing... En tiempos de pandemia, con todo lo que va a suponer a nivel económico, social y reestructuración, en el mejor de los casos, de los diferentes actores del mercado, va a cobrar y de forma radical más importancia que nunca la verdadera comunicación... Parece que no descubrimos nada, que todos lo tenemos claro, que se da total y absolutamente por sentado... ¿Estamos totalmente seguros de que es así?

Siendo licenciado en Derecho arranqué, por pura casualidad (un día antes hubiera dicho que "ni jarto de vino") mi vida profesional como agente de seguros (hace 20 años) antes que como gestor administrativo (16); ello condicionó mi forma de entender el corazón del negocio de una asesoría, no tanto por lo que significa la venta sino más, mucho más, por el concepto de COMUNICACIÓN...

Después de 10 meses bailando continuamente en la cuerda floja, salvado muchas veces por la campana (en el mundo comercial no se regala absolutamente nada, vales lo que valen tus números, única y exclusivamente) toqué la verdadera realidad: Un cliente "TE COMPRA" mucho más de lo que "TU LE VENDES" o le crees vender y eso pasa por la COMUNICACIÓN, entendida como un TODO. Pasé de ser uno más a nivel regional a uno de los mejores a nivel nacional cuando interioricé esa verdad en toda su amplitud, de ser un agente que seguía a pies juntillas el criterio infantil y estandarizado de la época, salvo honradas excepciones (ojo, todavía hoy vigente) de que la venta se basa en simples patrones: tener contactos, buen producto ya dado por la propia aseguradora, precio económico, explicación "por encima" de garantías y a correr, a un agente que decidió ir más allá, pura y simplemente por necesidad de supervivencia: un comercial que no está a gusto consigo mismo se quedará siempre por el camino.

De forma no directa sino transversal, necesité que se me cruzara un expediente traumático con el que adquirí al instante no sólo compromiso profesional sino también emocional (Uno de mis primeros clientes perdió, haciendo él mismo la cuna para el hijo que esperaba en un mes y medio, tres dedos de la mano: La operación a realizar era trasplantarle dedos del pie a la zona dañada, con el agravante de que el dedo gordo es el que aguanta el equilibrio del cuerpo). No estaba nada claro que mi compañía aseguradora fuera a cubrir el accidente, más bien lo contrario. Ante algo así no valía mi vieja forma de actuar, se dio cobertura después de haberme empapado bien del contrato de seguro médico, uno de los más farragosos y técnicos que existe, y su correspondiente interpretación además de haber actuado, también es cierto, como una mosca cojonera.

Focalicé de forma totalmente distinta cuando entendí que la auténtica comunicación (base de la venta) supone estudio, supone trabajo, descansa primero en una buena formación y después hacer muy digerible la misma al cliente. A Winston Churchill le solían felicitar por lo espontáneos y claros que eran sus motivadores discursos. Él siempre respondía con sorna que esa espontaneidad le suponía siempre no menos de 4-5 horas de trabajo diario...

"la auténtica comunicación (base de la venta) supone estudio, supone trabajo, descansa primero en una buena formación y después hacer muy digerible la misma al cliente"

No deja de ser curioso cómo hacemos antagónicos términos que no lo son. ¿Formación y claridad en la información son las únicas claves para una buena comunicación? No, en mi caso sumé los intangibles muy tangibles (creamos o no) para el cliente de ilusión por lo que estaba haciendo y cómo lo estaba haciendo, más la seguridad a ultranza de que trabajaba para una gran aseguradora con un fenomenal equipo de trabajo. Estas convicciones, con los debidos paralelismos, los trasladé al mundo de la gestoría.

Aún mucho más evidente fue una segunda y reciente experiencia. Que en la mayoría de los casos los profesionales no comunicamos bien es algo que desde siempre he podido comprobar, pero igualmente no me esperaba descubrir un par de tristes y sorprendentes verdades: La primera, que nuestros clientes no están tan fidelizados como creemos. La segunda, siempre en la mayoría de los casos, los clientes están ACOSTUMBRADOS a nosotros, NO ENCANTADOS con nosotros (espero que todo el tsunami jurídico que ha supuesto el covid haya cambiado esto): "No sé lo que pago ni por qué lo pago", "no sé cómo respira mi negocio", "no sé si estoy encuadrado en la forma jurídica adecuada", "mi asesor no me informa o no lo hace con la sufi-

ciente regularidad o claridad". Estas frases se fueron repitiendo una y otra vez en la mayoría de las más de 50 entrevistas con prospectos que mantuve durante un periodo de 6 meses, entre las cuales una parte importante acabaron convirtiéndose en clientes.

A pesar de decidir no continuar por esta línea de actividad (cuando con un comercial a pie de calle eres tú el que vas a buscar clientes y no al revés el factor PRECIO es fundamental). Puedo asegurar que los comentarios antes entrecomillados se dieron tanto en autónomos como en empresas de cierto tamaño.

Vuelvo al principio, La Venta no es Venta, es Compra, y no invento nada. Seguro que muchos habéis leído EL ARTE DE LA GUERRA de SUN TZU y la verdad en la que se basa (si no lo habéis hecho no esperéis más, leer libros de empresa o emprendimiento sin antes haber tenido entre las manos a estos dos clásicos y cualquiera de sus adaptaciones al mundo empresarial, el otro es EL PRÍNCIPE de MAQUIAVELO, es como construir una casa sin cimientos) que no es más que VENCER evitándola a toda costa ya que la guerra siempre es algo muy costoso. Y ello ¿cómo se consigue?... "Sencillo", transmitiendo al contrincante tal sensación de fortaleza que renuncie por completo a la lucha.

Haciendo una extrapolación fácil al mundo comercial, es transmitir al cliente tal sensación de fortaleza que por sí mismo tenga absolutamente claro desde el primer momento que la mejor opción eres TÚ y no tengas que guerrear yendo detrás de él a base de llamadas o mails de tu secretaria para confirmar que ha aceptado tu presupuesto.

¿Cómo se transmite esta fortaleza?... insisto mediante la COMUNICA-CIÓN, considerada como un todo, no como simple y vulgar palabrería, la verdadera comunicación es mucho más que eso, no perdamos nunca la perspectiva de que incluso el cliente menos formado capta en pocos minutos la verdad sin maquillaje de lo que transmitimos; podrá explicarlo o no, pero la piel no engaña o como decía el ROBERT DE NIRO de los buenos tiempos (no el sucedáneo de sí mismo) en RONIN "Cuando hay dudas no hay duda".

Identifico las 7 principales claves, primero y por encima de todo 1.- Hablar claro, hablar en lenguaje cliente. 2.- Formación. 3.- Ilusión por el trabajo. 4.- Confianza talibán y al mismo tiempo racional y humilde en ti mismo. 5.- Confianza talibán y al mismo tiempo racional y humilde en tu equipo. 6.- Aprendizaje continuo. 7.- Protocolos estrictos, que no severos, dirigidos siempre hacia la mejora continua... Grábatelo a fuego, comunicas en "lenguaje cliente" cuando ENTIENDE NO SÓLO LO QUE DICES SINO EL INTANGIBLE DE LO QUE TRANSMITES.

1.- Habla en lenguaje cliente, trabaja sin descanso la claridad y está siempre al tanto de lo que le preocupa. Transmitamos con ganas y aseguremos comprensión siendo finos, en mi caso muy pocas veces utilizo expresiones como ¿me has entendido? ¿comprendes lo que te digo?... No me siento cómodo en ellas, porque no quiero trasladar ningún tipo de superioridad ni siquiera de forma implícita. Cuando entro en terrenos complicados prefiero disminuir de forma acentuada el ritmo de la explicación marcando las palabras y si es necesario, me paro de forma notoria sin dejar de transmitir humildad y ahí sí que digo "párame todas las veces que haga falta".

Si eres un despacho que te pierdes en tecnicismos, baja un escalón, tu cliente construye o reforma casas, vende coches, sirve cafés o alquila las habitaciones de su hotel. Si supiera de fiscalidad, contabilidad, laboral o jurídico no te habría contratado. ¿Ello significa ser menos profesional? En absoluto, eso significa que cuando los tecnicismos no se entienden, el castellano, vasco o en mi caso, el mallorquín (o el catalán de Mallorca para los puristas) es lo suficientemente rico para hacerse entender, que es de lo que se trata. Es más, el uso y abuso de tecnicismos muchas veces encubre justamente lo contrario de lo que quiere transmitir: auténtica falta de preparación.

"Si eres un despacho que te pierdes en tecnicismos, baja un escalón, tu cliente construye o reforma casas, vende coches, sirve cafés o alquila las habitaciones de su hotel. Si supiera de fiscalidad, contabilidad, laboral o jurídico no te habría contratado"

- 2.- Formación de calidad. No sólo la autodidacta o la externa sino también la información que por diferentes canales se recibe al ser miembro de colegios profesionales o asociaciones. Sólo por el hecho de formar parte de colectivos donde confluyen profesionales cualificados y generosos, en un adecuado clima de sinergia, el efecto contagio positivo es un baluarte más de la adecuada formación. Además de lo que supone por sí misma, es el POTENCIADOR de SEGURIDAD más importante que existe y del que cuelgan buena parte del resto de claves. Si estás bien formado, eres inteligente y sobretodo, tienes piel, sabrás hacer de todo ese material algo digerible para tu cliente.
- **3.- Ilusión.** Sé un hooligan de lo que haces. No se trata de hacer el payaso ni de ir pegando saltos o ser la "alegría de la fiesta", se trata de renovar la ilusión porque, ojo, se gasta y hay que alimentarla con retos, proyectos, nuevas líneas de actividad, nuevas maneras de hacer incluso las mismas cosas. La ilusión se palpa y se contagia. A igualdad de servicio o producto y de precio o incluso más caro ¿a qué restaurante, taller mecánico, abogado, hotel te ape-

tece entrar? ¿A uno gris u a otro donde la gente está hipermotivada e ilusionada? ¿Hace falta que te digan lo motivados e ilusionados que están o tú mismo lo ves?

- **4.- Confianza talibán** pero a su vez racional y humilde **en ti mismo** como gerente. Por mucho que se diga, no hay personas con más o menos autoconfianza profesionalmente hablando, lo que hay son tipos más o menos formados. La confianza no es un mantra que te repites 20 veces cada día al despertar, la confianza es algo que viene por sí misma pero hay que ayudarla un poco. Recuerda que el cliente, independientemente de su nivel cultural, tiene la antena suficiente para diferenciar en 3 minutos cuándo está ante un profesional prepotente o ante un profesional seguro y diligente.
- **5.-** Confianza talibán pero al mismo tiempo racional y humilde en tu equipo de trabajo. Tus empleados y colaboradores son tu principal activo, por encima de cualquier software, por muy avanzado que sea éste. Cuida, trabaja y afílalo al máximo, no sólo para que tu producto sea de alta calidad sino porque lo creas o no, en toda esa amalgama que es la comunicación entendida como un todo, esa confianza en los que tienes a tu lado también se transmite con fuerza.
- **6.-** Sin ser severo, establece protocolos estrictos. Comunicar es parte esencial de nuestro negocio como lo es la obtención de un buen producto. Comunicar bien consume tiempo y recursos. Establece y depura al máximo los protocolos para que éstos hagan disminuir al máximo las tareas rutinarias del despacho y puedas dedicar el tiempo que se merece a la comunicación.
- **7.-** No negociar nunca con la Comunicación. Es importante dar siempre el 100% en esa entrevista, en esa llamada o en ese mail, nunca menos y si por un instante caemos en el error de hacerlo por considerar que un determinado cliente paga poco por nuestros servicios, sólo hay dos caminos: Negociar un aumento de la tarifa o negociar la salida del cliente pero nunca negociar con la capacidad de entrega.

Finalizo este artículo hoy 16 de Mayo de 2020 con muchos, trágicos, apasionantes y sorprendentes días por vivir como profesional. Vivimos unos momentos, y no es un frase trillada, que va a exigir lo mejor de nosotros mismos (templanza, articular excelentes sinergias, rapidez, buena cintura y adaptación de nuestros modelos de negocio...). Vivimos unos momentos históricos. Vivimos el mejor momento para ser asesor. Vivimos el mejor momento para comunicar.

07 TECNOLOGÍA



Alfonso Febrer Roig Socio- Director del Departamento Fiscal de FEBRER ASESORES Economista, colegiado nº 775 del Colegio de Economistas de Castellón

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL CLIENTE

#transformación_digital #web #RRSS #COVID-19

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS EMPRESAS: SITUACIÓN ACTUAL

Vivimos en un entorno cambiante, y la tecnología va ganando terreno en nuestras vidas personales. Los teléfonos móviles, además de tener infinidad de usos y posibilidades en el ámbito del ocio personal, se han convertido en las principales herramientas de trabajo, y nos resultaría imposible realizar nuestra labor profesional sin dichos dispositivos. Cuando nos encontramos en un lugar sin cobertura móvil, ni una red wifi a la que conectarnos, tenemos la sensación de encontrarnos aislados y desconectados del mundo. Resulta complicado hoy en día encontrar a una persona que no haya realizado una compra online, que no tenga una suscripción a un servicio de televisión a la carta (Netflix, Amazon Prime, HBO, etc.) o de música (Spotify y similares), o un disco duro en la nube (iCloud, Dropbox, Google Drive o One Drive, entre otros). Todo eso, desde nuestro punto de vista, forma parte del fenómeno conocido como transformación digital.

"En el ámbito profesional, los asesores de empresa llevamos años hablando de transformación digital"

En el ámbito profesional, los asesores de empresa llevamos años hablando de transformación digital. Si bien es cierto que todavía existen despachos que se manejan en un entorno analógico, otros muchos apostamos decididamente por la tecnología, y paso a paso, avanzamos en la buena dirección. Resulta habitual entre nosotros hablar de conceptos tales como automatización, integración, análisis de datos, etc. Todo ello lo hacemos con el fin de ser más productivos y rentables. Ahora bien, según vamos avanzando en esta compleja labor, nos damos cuenta de que el cliente nos debe seguir el ritmo, debe trans-

formarse digitalmente junto a nosotros, con tal de ser compatible con nuestra filosofía y nuestra tecnología. En caso contrario, no será capaz de aprovechar todas las ventajas que podemos ofrecerle.

Según los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE), las empresas españolas de menos de 10 trabajadores se encuentran en una situación muy retrasada y precaria en cuanto a tecnología se refiere. Como podemos observar en la siguiente tabla, 7 de cada 10 empresas de menos de 10 empleados no disponen de página web; y 9 de cada 10 no compran servicios en la nube.

1er	trimestre	1er trimestre
	de 2019	de 2018
Ordenadores	79,9	79,8
Personal que usa ordenadores con fines empresariales	69,4	67,4
Personal que usa ordenadores conectados a Internet con fines empresariales	65,9	63,5
Empresas que emplearon especialistas TIC	3,0	3,1
Empresas con conexión a Internet, de las cuales:	76,3	75,5
- Banda ancha fija	83,1	63,9
- Banda ancha móvil	74,9	54,5
- Conexión a Internet y sitio/página web	30,2	23,5
- Usan medios sociales	32,7	26,7
- Compran servicios en la nube	10,4	7,0
- Usan firma digital	54,3	37,0
- Utilizan publicidad dirigida	11,6	7,3

Datos de empresas de menos de 10 trabajadores. INE.

Por lo que respecta a las empresas de más de 10 trabajadores, como parece lógico, los datos son más alentadores. No obstante, resultan todavía sorprendentemente bajos, tal y como se puede apreciar en la tabla que sigue:

1e	r trimestre	1er trimestre
	de 2019	de 2018
Personal que usa ordenadores con fines empresariales	60,4	60,1
Personal que usa ordenadores conectados a Internet con fines empresariales	53,5	52,5
Empresas que emplearon especialistas TIC	17,4	19,2
Empresas con conexión a Internet, de las cuales:	98,4	98,7
- Conexión a Internet y sitio/página web	78,2	78,2
- Banda ancha móvil	84,1	81,5
- Usan firma digital	80,6	76,7
- Usan medios sociales	52,9	51,8
- Compran servicios en la nube	28,1	23,2
- Utilizan publicidad dirigida	26,7	22,8

Datos de empresas de más de 10 trabajadores. INE.

En el caso de estas empresas un poco más grandes que las anteriores, ya observamos que casi el 80% dispone de página web; y que casi el 30% de ellas compran servicios en la nube.

Estos datos no son buenos, si los comparamos con otros países equiparables a España en términos económicos y sociales. Queda un largo camino por recorrer

TRANSFORMACIÓN DIGITAL BÁSICA (Y NECESARIA)

Una vez la empresa asume que la transformación digital es buena para su negocio, llega el momento de tomar decisiones e implementar medidas. Un buen punto de partida, sin duda, es crear, o reforzar, su presencia e imagen en internet.

Hoy en día, la inmensa mayoría de la población navega por la red. Buscamos información, realizamos compras y ventas, empleamos las diferentes redes sociales que existen, etc. Se puede decir, sin miedo a parecer exagerados, que si no estás en la red, no existes para una buena parte de la población. Además, esta situación se irá acentuando con el paso de los años, pues las nuevas generaciones, nuestros clientes del futuro, ya han nacido en un entorno digital, saben manejarse en él con fluidez, y a través del mismo van a realizar todas sus transacciones económicas.

En primer lugar, resulta fundamental disponer de página web corporativa, en la cual se presente la empresa, sus productos y servicios, y sus datos de contacto. A partir de ahí, la empresa puede ir mejorando su página web y aportando mayor valor a la experiencia de navegación del cliente. Pueden introducirse texto, imágenes y videos que den a conocer mejor a la compañía; presentar al equipo que la conforma; insertar dentro de la web una tienda online con su correspondiente pasarela de pago, para poder vender los bienes o servicios a través de la misma; se puede insertar también un chatbot, para que ofrezca respuestas automáticas a los clientes que quieran contactar con la empresa para obtener información, etc. Hoy en día, también se suele dar acceso, a través de la página web de la empresa, a un espacio personal del cliente, conocido también como portal del cliente. En este espacio privado, el cliente puede acceder a toda su información, documentación, historial de compras, etc.

En relación con lo anterior, resulta recomendable que la empresa disponga de un correo electrónico corporativo. Aporta imagen de profesionalidad al disponer de un dominio propio, el mismo que se emplea en la página web. No obstante, si en una fase inicial se quiere minimizar la inversión económica, la empresa puede crear en pocos minutos, y de forma totalmente gratuita, una cuenta de correo electrónico en cualquiera de los principales proveedores tecnológicos (Gmail, Outlook, etc.).

Para los más avanzados, una buena opción es la de lanzar una aplicación para dispositivo móvil. A través de ella, siempre visible en el terminal de la gente que la descargue (impacto de marca), el usuario podrá acceder tanto a toda la información que consta en la página web, como realizar todas las demás funcionalidades, pero desde un entorno que aporta una mejor experiencia de uso. La gran mayoría de usuarios consultamos nuestras finanzas a través de la aplicación de la entidad bancaria, nos distraemos viendo las publicaciones y comentarios de nuestros amigos a través de la aplicación de las redes sociales a las que estamos suscritos, o leemos la prensa a través de la aplicación de los diferentes periódicos. Así pues, ¿por qué no podemos también nosotros informar, comunicar y vender a nuestros clientes, a través de nuestra propia app?

Tal y como se ha indicado anteriormente, tener página web propia es necesario, imprescindible, pero no basta con eso. Resulta también necesario conseguir que esta página web aparezca bien posicionada en los principales buscadores.

Simplificando, podemos decir que existen dos modos de mejorar el posicionamiento en los buscadores: el SEO y el SEM. El SEO consiste en mejorar la estructura de la página web, y optimizar el texto que introducimos en la misma, de tal forma que resulta del agrado de los algoritmos que emplean los buscadores, y la posicionen mejor orgánicamente, de forma gratuita. El SEM, por el contrario, es un sistema de pago por el cual el buscador mejora el posicionamiento de la web de forma artificial. Normalmente, en el SEM se asignan una serie de palabras clave, que son las que esperamos que el potencial cliente utilice para localizarnos. Además, se pueden lanzar campañas de posicionamiento esporádicas o recurrentes, acotadas por fecha, público objetivo, ubicación geográfica, etc.

Otra herramienta muy potente para mejorar la presencia e imagen de la empresa en internet, son las redes sociales. Existen diversas opciones, y cada una de ellas es apropiada para publicitar un tipo de producto o servicio, y para dirigirse a un público concreto, pudiendo segmentar por edad, gustos, aficiones, costumbres de consumo, etc.

Facebook fue durante años la red social por excelencia, y en ella se aglutinaban todo tipo de perfiles de usuarios. No obstante, debido al nacimiento de otras redes sociales que han tenido gran impacto sobre las generaciones más jóvenes, resulta complicado encontrar perfiles activos de gente menor de 30 años. No es una red social profesional, pero muchas empresas la utilizan para publicitarse y darse a conocer. Esta red social posee un programa de publicidad, que permite realizar campañas, segmentar público objetivo, segmentar geográficamente, etc.

Twitter, en términos generales, cumple con una función más institucional, si bien son muchas las compañías que interactúan con los usuarios a través de la red social. Además de los propios perfiles corporativos, los profesionales utilizan Twitter con sus cuentas personales para trabajar la imagen propia y la de su empresa a través de sus tweets. Al igual que con Facebook, hace años que se incorporó el programa de publicidad para que las empresas puedan promocionar sus comunicaciones.

LinkedIn es una red social muy diferente de las dos anteriores, pues se trata de una red social profesional, en la cual no está bien visto por sus integrantes realizar comentarios y publicaciones de índole personal. En esta red convergen profesionales y empresas, y se fomenta la colaboración y la creación de negocio, así como la formación y el aprendizaje. También dispone de un programa premium que permite promocionar publicaciones y realizar más acciones.

Finalmente, muchas empresas están optando, cada vez más, por Instagram. Se trata de una red social completamente visual, orientada principalmente a gente de menos de 40 años, y resulta muy atractiva para dar a conocer los productos que comercializa la empresa. Desde hace unos años se puede enlazar con la tienda online de la empresa. También dispone de un programa de publicidad y promoción de publicaciones.

Una vez la empresa ya ha implementado con éxito una estrategia de presencia y comunicación online, llega el momento de afrontar la transformación digital interna. Todas las empresas manejan información y almacenan documentación. Hoy en día, se da por sentado que este proceso se realiza mediante equipos informáticos, y no en soporte físico manual (carpetas, archivadores, papel). Ahora bien, para el almacenamiento y gestión de dicha información y documentación resulta recomendable abandonar los discos duros locales y comenzar a emplear los espacios de almacenamiento en la nube. A cambio de una pequeña suscripción mensual, se dispone de almacenamiento prácticamente ilimitado. Además, operando de este modo, se puede acceder a la información y documentación deseada desde cualquier dispositivo con conexión a internet, lo cual confiere una gran ventaja de flexibilidad respecto de los tradicionales dispositivos de almacenamiento local. Otra de las ventajas que aportan estos espacios en la nube es la seguridad, pues resultan mucho más seguros frente a ciberataques.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL AVANZADA

Todo lo dicho hasta el momento, es tecnología que existe, que se está usando desde hace años, y que su uso es prácticamente obligatorio para cual-

quier empresa que pretenda operar con éxito en el mercado. No obstante, la tecnología es cambiante, y su uso se va a intensificar en los próximos años, todavía más si cabe, de modo exponencial. Por ello, resulta imprescindible mantenerse informado y actualizado en esta materia, ser conocedor de las tendencias del mercado, y no caer en el error de pensar que las inversiones tecnológicas realizadas hasta la fecha son suficientes. La figura de "el informático" va a ser reemplazada por la de "el asesor tecnológico", y los asesores de empresa más avanzados ampliaremos nuestra cartera de servicios para dar cobertura 360 grados a nuestros clientes.

Por ejemplo, ya es una realidad en otros países (como México o Portugal), e incluso en el País Vasco (Hacienda Foral), dentro de nuestro propio país, que la Agencia Tributaria obligue a todos los contribuyentes a informar en tiempo real de todas las facturas emitidas, con el objetivo de luchar contra el fraude fiscal. Para realizar este intercambio de información en tiempo real, toda empresa, desde el autónomo que trabaja en solitario, hasta las grandes corporaciones, deberán disponer de un software validado por la Agencia Tributaria, que verifique la autenticidad de la información facilitada, y que el contribuyente no pueda manipular. Para poder hacer uso de este sistema de intercambio de información obligatorio, todas las empresas deberán contar con equipos informáticos apropiados para ello e irremediablemente surgirá la necesidad de permanecer conectado en tiempo real con los asesores de la empresa. El modelo actual de asesoría mutará, evolucionará. El cliente ya no llevará su documentación al asesor, sino que será éste el que se conectará en remoto sobre los equipos de cada empresa, para trabajar con su información.

Otro gran cambio que estaba llegando, muy lentamente, pero que se ha precipitado debido a la crisis sanitaria del COVID-19, es el relativo a la colaboración y el trabajo compartido. Las reuniones presenciales están siendo reemplazadas por las videollamadas, tanto individuales como grupales. A través de plataformas como Microsoft Teams, o Slack, la empresa puede tener a todo su equipo conectado, organizar equipos de trabajo generales y reducidos para cuestiones concretas, crear canales para tratar cuestiones particulares, intercambiar documentos e incluso trabajar simultáneamente con varias personas sobre el mismo, compartir escritorio y agenda, etc. Pese a las dudas y reticencias que existían sobre la productividad del teletrabajo, ha quedado demostrado que, contando con los medios tecnológicos apropiados, es posible. Incluso se puede comenzar a ofrecer el teletrabajo, total o parcial, como un incentivo laboral más para captar y retener talento en las empresas.

El big data (análisis de macrodatos) ha sido la gran revolución de los últimos años para las grandes empresas y corporaciones, pero poco a poco van surgiendo nuevas soluciones tecnológicas que permiten democratizar este

servicio, y hacerlo accesible también para las PYMEs y autónomos. Consiste en el análisis de un gran número de datos e información mediante el uso de técnicas matemáticas avanzadas, y ofrece respuesta a las empresas sobre cómo optimizar su negocio y hacerlo más rentable. Por ejemplo, determina los patrones de comportamiento de las personas, por lo que podemos predecir, con un reducido margen de error, cómo actuarán nuestros clientes ante una eventual subida de precios de determinados productos o servicios. Otra aplicación habitual del big data es la de optimización logística, sirviendo a las empresas, por ejemplo, para organizar las rutas comerciales de reparto, o el sistema de almacenaje, reduciendo los costes económicos y el tiempo empleado.

CONCLUSIÓN: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO ES UN DESTINO, SINO EL CAMINO. COMENCEMOS A ANDAR

En definitiva, lo que los asesores pretendemos trasladar a nuestros clientes, es que también ellos deben realizar su propia transformación digital. La tecnología que está llegando a las empresas es capaz de realizar tareas básicas y de poco valor añadido de forma mucho más eficiente que las personas. Desde nuestro punto de vista, esto es bueno, y no debemos sentir miedo por ello. Debemos invertir para ser más productivos. Nunca la tecnología ha destruido empleos, sino que los ha transformado. Algunos empleos quedan obsoletos, pero la gente que conforma nuestro equipo tiene un conocimiento y una experiencia muy valiosa, que podemos aprovechar asignándoles nuevos roles y tareas dentro de la organización. Estos nuevos puestos de trabajo, evolución de los anteriores, mediante el apalancamiento en tecnología, harán que la productividad de la empresa aumente de forma exponencial.

"lo que los asesores pretendemos trasladar a nuestros clientes, es que también ellos deben realizar su propia transformación digital"

La transformación digital puede abarcar diferentes tecnologías y procesos, dependiendo del ámbito de actividad de cada empresa. No obstante, existen una serie de ventajas que son comunes a todas aquellas empresas que apuestan por la inversión en mejoras tecnológicas:

- Nuevos servicios y experiencias que ofrecer al cliente
- Generación de nuevas fuentes de ingresos
- Mayor capacidad de respuesta ante los cambios en el mercado

- Mejora de la eficiencia operativa
- Impulso de la cultura de la innovación dentro de la organización
- Optimización de la colaboración interna
- Capacidad de análisis de datos

En resumen, podemos concluir que las empresas españolas se encuentran en una fase inicial del proceso de transformación digital, pero que los recientes acontecimientos (especialmente el COVID-19) están empujando a las mismas a avanzar rápidamente en dicho proceso. Es importante tener en cuenta que la tecnología cambia constantemente, y que la transformación digital no se debe visualizar como una meta, sino como un camino a recorrer, sin prisa pero sin pausa. Vivimos en un entorno cambiante, incierto, y la clave del éxito reside en la capacidad de la empresa para adaptarse al cambio, y la actitud positiva con la que lo afrontamos.



José Pedro Martín Escolar Director del Centro de Innovación de Despachos Profesionales Abogado colegiado nº 81.587 del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid

EL CRM PARA LA GESTIÓN INTERNA DE TU EMPRESA

#CRM #ERP #Tecnología #cliente

Cada mes aparecen nuevas tecnologías y decenas de términos que pueden crear mucha confusión sobre lo que necesita tu empresa para una buena gestión y digitalización. ¿Has escuchado términos como CRM, ERP, SAAS, PLUGIN y otros similares? ¿Qué significan? ¿Cuáles son las diferencias?

No te preocupes, es normal que te vuelvas loco/a buscando la tecnología adecuada para tu empresa. Llevo más de 16 años investigando tecnología para mi despacho y todavía no encontré la solución perfecta o ideal, aunque cada día dedico mucho tiempo y dinero en acercarme a ello para poder gestionar el despacho de la forma más automática y centralizada posible.

Actualmente, trabajo con más de 70 softwares para la gestión del despacho. Pueden parecer muchos softwares, pero estoy seguro de que en tu empresa tienes o tendrás también decenas de softwares. Por ejemplo, un antivirus, un hosting para el dominio, un wordpress donde gestionas tu página web, un programa para la facturación, excel, slack o teams, google analytics, business intelligence, Gmail o Outlook...

Como puedes observar, nos tenemos que acostumbrar a trabajar con decenas de aplicaciones y cada una de ellas necesita tiempo para la configuración, actualizaciones, formación, conectarlo con otras aplicaciones y recursos económicos para su mantenimiento, etc. Propongo gestionar todos estos programas de la misma forma que gestionamos a todo el personal de la empresa, a través de un departamento de recursos humanos.

Y, ¿POR DÓNDE EMPIEZO? ¿QUÉ TECNOLOGÍA NECESITA MI EMPRESA?

Propongo dos tipos de tecnología, una para la gestión interna, de la que hablaré en el presente artículo, y otra para la parte operativa.

- **Gestión interna.** Hacemos referencia al CRM que nos ayudará a gestionar todos los aspectos relacionados con ficha de clientes, comercial, marketing, servicios, proyectos, clientes, calendario, tareas, recursos humanos, gestión documental y facturas de ventas.
- Operativa. Toda la tecnología necesaria para desarrollar el eje central de tu empresa. Si tienes un negocio de transporte será necesario tener un software específico para toda la gestión de la flota de vehículos, reparaciones de dichos vehículos, trazabilidad de la entrega e incidencias. Por ejemplo, en mi sector de los despachos profesionales es necesario tener herramientas tecnológicas para la gestión de nóminas, contabilidad e impuestos.

PERO, ¿QUÉ ES UN CRM?

CRM o Customer Relationship Management es un software destinado a mejorar la gestión y relación con los clientes, que debe estar totalmente integrado en los diferentes procesos de una empresa, sin importar el tamaño de ésta.

"El cliente es el rey y los datos son poderosos"

El término "CRM" se usa, más comúnmente, en referencia al software real que actúa como la columna vertebral de su proceso y estrategia. El cliente es el rey y los datos son poderosos: recopilar y recopilar toda la información posible sobre sus clientes y posibles clientes en una herramienta central que permite:

- a los miembros de ventas mantenerse organizados y tomar decisiones más inteligentes,
- priorizar las comunicaciones y
- conectarse con los clientes exactamente en el momento adecuado.

El software CRM une todos sus datos de clientes y prospectos en una sola herramienta, brindando visibilidad adicional en las interacciones de los clientes.

Un CRM es el centro de cualquier organización de ventas exitosa, la base de datos en la que se almacenan todos los datos, interacciones y notas. Las organizaciones usan sistemas CRM para garantizar que los datos de contacto e interacción puedan ubicarse, clasificarse y modificarse fácilmente, según sea necesario, durante todo el ciclo de vida del cliente. Los contactos se pueden almacenar jerárquicamente en una sola empresa u organización, lo que brinda a los equipos de ventas una visión integral de las interacciones con todos los empleados relevantes de un cliente potencial o cliente.

¿ES NECESARIO UN CRM PARA TODAS LAS EMPRESAS?

Un CRM es, tradicionalmente, una herramienta de ventas, que proporciona a los representantes de ventas y a la administración la información y los conocimientos que necesitan durante todo el proceso de ventas. Una vista de 360 grados del cliente o cliente potencial ayuda a los equipos de ventas a tomar decisiones de venta más inteligentes. Estas herramientas aumentan la organización y agilizan el seguimiento de la información del cliente, permitiendo que los vendedores se concentren en lo que mejor hacen: vender

"Un CRM es, tradicionalmente, una herramienta de ventas, que proporciona a los representantes de ventas y a la administración la información y los conocimientos que necesitan durante todo el proceso de ventas"

Ahora bien, con el tiempo, los CRM han ido evolucionando, más allá de la gestión de los leads, presupuestos, oportunidades y todas las actividades relacionadas. Actualmente en el CRM también se gestionan todos los aspectos de campañas de marketing, servicios y otros apartados necesarios como recursos humanos, gestión documental y similares. Salvo alguna excepción, considero que todas las empresas deberían tener un CRM.

¿CUÁLES SON LOS MEJORES CRM DEL MERCADO?

En el mercado existen más de 450 soluciones para la gestión de clientes. Las soluciones CRM pueden ser costosas. Algunas compañías optan por usar una herramienta gratuita, especialmente cuando recién están comenzando y quieren probar si una herramienta es adecuada para ellos. Yo aconsejo comenzar con las licencias de prueba que normalmente son entre 15 a 30 días.

Cuatro características fundamentales que propongo tener en cuenta a la hora de elegir uno u otro CRM:

- Adaptación a diferentes equipos y perfiles de la empresa.
- Posibilidad de personalización
- Automatización de procesos
- Marketplaces

El cliente es el rey y los datos son poderosos: recopilar y recopilar toda la información posible sobre sus clientes y posibles clientes en una herramienta central permite a los miembros de ventas mantenerse organizados y tomar decisiones más inteligentes, priorizar las comunicaciones y conectarse con los clientes exactamente en el momento adecuado.

A continuación expongo aquellos CRM líderes en el mercado:

- Salesforce.
- Bitrix24.
- Zoho CRM
- HubSpot
- Pipedrive.
- Microsoft Dynamics 365
- ActiveCampaign
- Freshsales
- Zendesk

Por último, una vez elegido el CRM más apropiado para tu empresa aconsejo ponerte en manos de un buen partner para sacar el mayor provecho al programa y personalizarlo de acuerdo a tus necesidades.



Juan José Benayas del Álamo Socio Director de BENAYAS ASESORES, S.L. Colegiado nº 19.814 en el Colegio Oficial de Economistas de Madrid

APLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LAS FUNDACIONES

#Fundaciones #EntidadesNoLucrativas #Asociaciones #ONGs

Desde hace varios años oímos hablar constantemente de expresiones como Inteligencia Artificial, Big Data, aplicaciones en la nube, etc. Casi siempre, asociado a estas expresiones aparece el concepto de transformación digital. Una primera y sencilla aproximación a este concepto nos llevaría a la aplicación de capacidades digitales al entorno funcional de una organización para mejorar su eficiencia en todos los sentidos.

En el campo de las entidades no lucrativas a veces resulta complejo determinar en qué medida pueden beneficiarse de esta inmersión tecnológica; sin embargo tienen que adaptarse y evolucionar para enfrentarse a las exigencias y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece esta transformación digital. Pues bien, eso es lo que vamos a intentar desentrañar de manera esquemática en este artículo: ¿cómo pueden ayudar las prácticas tecnológicas en una entidad no lucrativa a mejorar sus resultados digitales?

FINANCIACIÓN DE LAS FUNDACIONES Y SUS ACTIVIDADES

Partiendo de la necesidad ineludible de la presencia digital de las entidades no lucrativas (página web, redes sociales, etc) conviene aprovechar este medio como una nueva vía de captación de fondos.

Existen numerosas herramientas que, adaptadas a las necesidades de las entidades no lucrativas, permiten que éstas puedan obtener fondos a través de internet. Las siguientes, son sólo un ejemplo:

Facebook fundraisers: Se trata de una herramienta que Facebook pone a disposición de entidades y usuarios para crear recaudaciones de fondos directamente desde la plataforma, que se pueden compartir con todos los amigos de la persona. Para ello es necesario inscribir la organización en los pagos de Facebook.

Campañas de recaudación para un proyecto concreto: Una campaña concreta y personal suele tener más conexión con los usuarios que una campaña genérica. Una de las plataformas más conocidas es migranodearena. org. Nos permite amplificar nuestra causa a través del crowdfunding, consiguiendo fondos para nuestros proyectos y abriendo las puertas a que más personas conozcan nuestra misión.

CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE SOCIOS

Conseguir la atención, simpatía y compromiso de la población frente a una causa, es una de las metas más complicadas y a las que toda ONG aspira. El modelo *face to face* de captación de socios tiende a agotarse, las nuevas generaciones huyen del compromiso económico a medio plazo y el coste de estas campañas se ha incrementado, lo que ha llevado a buscar nuevas formas de captación de socios. Sin entrar en un análisis más profundo, a través de técnicas de marketing automation, se crean procesos de marketing donde se hibridan herramientas del entorno digital y la captación de usuarios a través de técnicas de marketing. Para ello, se utiliza la implementación de diferentes plataformas o programas de software. Se combinan estrategias como una landing page (con un diseño atractivo, una idea clave que capte la atención del socio potencial, un botón de llamada a la acción, un vídeo testimonial, etc) con un proceso automatizado de creación de una base de datos, personas interesadas que, con el tiempo, puedan transformarse en socios.

DESEMPEÑO DEL VOLUNTARIADO

En este apartado nos referiremos más bien al desempeño de la tarea de voluntariado como tal. Respecto a la captación de voluntarios, podemos remitirnos al apartado anterior.

La situación de la pandemia de Covid-19 a buen seguro redefinirá el concepto de voluntariado en el sentido del aumento de la realización a distancia de las tareas de voluntariado, siempre que las necesidades de las entidades lo permitan.

En la actualidad es frecuente la realización de microvoluntariado virtual. Consiste en la realización de pequeñas tareas para las que no es necesario el desplazamiento físico de las personas voluntarias. Suele tratarse de servicios profesionales que se canalizan a través de plataformas como hazteoir. org. También, por ejemplo, www.cibervoluntarios.org. Se trata de un medio bidireccional. Por un lado, canaliza las inquietudes de aquellas personas que quieren ayudar a otras personas o entidades a adquirir competencias digita-

les y, al mismo tiempo, sirve de nexo entre ellas y las entidades no lucrativas que ayudan a colectivos en riesgo de exclusión sociodigital que necesiten una ayuda con las tecnologías de la información.

TRANSPARENCIA DE LAS ONGS

Cuando una persona decide realizar una aportación, colaborar o plantearse un voluntariado, por ejemplo, en ocasiones se puede encontrar con la duda de si la entidad en la que ha pensado canalizará adecuadamente su esfuerzo o de si tiene un alto grado de cumplimiento en lo que a sus fines fundacionales se refiere.

En los últimos años algunos escándalos de fundaciones han restado credibilidad y han obligado a estas entidades a ser más transparentes, tanto en la captación como en el destino de los fondos obtenidos. En este sentido, existen plataformas que sirven de directorio de organizaciones no lucrativas sobre la base de su transparencia y buenas prácticas. Una de ellas es la Fundación Lealtad (www.fundacionlealtad.org). En ella se puede obtener el sello de ONG acreditada, un distintivo que identifica a aquellas entidades no lucrativas que cumplen sus principios de transparencia y buenas prácticas.

En un sentido muy parecido, por ejemplo, www.comgo.io (en la actualidad, stopcovid.io). Se trata de un portal que ofrece total confianza tanto a donantes como a entidades, sometiendo a los proyectos a un filtro previo que garantiza su relevancia, calidad y trayectoria. Del mismo modo, la plataforma permite a los donantes trazar con total seguridad el destino de la cantidad donada gracias a la tecnología blockchain.

MARKETING Y PUBLICIDAD

Muchas entidades, centradas en el desarrollo y consecución de su objeto, necesitan en ocasiones de una estrategia o, simplemente, una acción publicitaria que les dé a conocer. Tanto a ellos como a sus actividades. Una de las herramientas por excelencia en este sentido es Google, que cuenta con un programa específico de anuncios dedicado a entidades no lucrativas. Se trata de Google Ad Grants. Ofrecen a cada organización un presupuesto mensual para anunciarse en el buscador de Google, sin ningún coste ni compromiso. En principio, en España, puede optar a Google Ad Grants cualquier entidad no lucrativa, excepto las sanitarias, educativas o académicas. A lo largo del proceso de solicitud a Google se verificará que la solicitud corresponde realmente a una organización sin ánimo de lucro verificada como tal y, entre otras cosas, que la entidad cuenta con una web de calidad.

BIG DATA

En la actualidad, uno de los grandes valores, por no decir que el gran valor por excelencia en la economía es el dato. Cuando navegamos por Internet, si algo es gratis es porque el precio somos nosotros. Si no lo es, también. Los datos o conjunto de datos que por su volumen, complejidad o variabilidad, dificultan su gestión y análisis con herramientas convencionales se les conoce como big data. Resulta imposible enumerar los beneficios, directos o indirectos, que puede obtener una ONG con un correcto análisis de los datos. En un primer escalón, por ejemplo, podrían servirse de las redes sociales para detectar e identificar a aquellas personas en riesgo de exclusión social con una verdadera necesidad de ayuda y que se resisten a pedirla. Otro ejemplo podría ser la segmentación de cara a la captación de donantes o voluntarios, proponiéndoles campañas enfocadas hacia unos gustos o necesidades previamente diferenciados.

"Resulta imposible enumerar los beneficios, directos o indirectos, que puede obtener una ONG con un correcto análisis de los datos"

MEJORAR SU GESTIÓN INTERNA

En la actualidad existen numerosos programas y aplicaciones que permiten llevar a cabo un uso más eficiente de los recursos y optimizar procesos.

Podríamos clasificarlas en tres grandes bloques: de gestión de la información, de gestión de proyectos y herramientas de administración.

Cualquier entidad, del tipo y tamaño que sea, gestiona una gran cantidad de información. Con el tiempo surge la necesidad de tenerla estructurada y accesible para todos los miembros del equipo, del patronato o incluso de colaboradores y simpatizantes. Las herramientas existentes en este sentido permiten almacenar este tipo de archivos permitiendo su consulta o modificación colaborativa y permitiendo que permanezcan permanentemente actualizados.

Las herramientas de gestión de la información nos facilitan esta tarea. Muchas de estas aplicaciones, tipo Dropbox, Google Drive, etc, cuentan con una versión gratuita. Si preferimos tener nuestra información en local también podemos crear nuestra propia nube interna en los servidores de nuestra entidad.

De esa manera, a través de una red privada virtual y de determinadas herramientas tecnológicas tendremos acceso a los archivos que queramos compartir en el servidor de la entidad como si fuera una unidad más de información dentro de nuestros equipos personales.

Los programas de gestión de proyectos cobran vital importancia en las organizaciones. Permiten aumentar la eficacia y la productividad. En un escenario globalizado como en el que vivimos, es frecuente la situación en que un proyecto necesita de diferentes colaboradores, sitos en ubicaciones geográficas muy distantes entre sí. Estas herramientas ayudan a organizar y planificar los proyectos con mayor agilidad y eficiencia. Existen programas y aplicaciones para todo tipo de entidades. Algunos, más completos y complejos, se adaptan mejor a las necesidades de organizaciones medianas y grandes.

En cuanto a las herramientas de administración, podemos distinguir dos grandes bloques: aquellas que nos permiten gestionar las interacciones con personas o entidades externas a la organización como clientes, donantes, etc (CRM) y las que nos facilitan la gestión interna de todas las áreas de nuestra organización (ERP).

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS A LOS QUE NOS ENFRENTAMOS ANTE UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA?

Cambio significa sustituir una cosa por otra. Puede resultar más interesante el empleo de palabras como mejora. Un cambio da miedo. Una mejora, motiva. De esa manera, podremos vencer resistencias y favorecer el ambiente necesario para el proceso de transformación.

Así.

- Crearemos talento dentro de nuestra institución y atraeremos talento.
- Conseguiremos una cultura digital dentro de la empresa.

Ello debe ir unido a:

- Un presupuesto creciente para tecnología, en todos sus ámbitos. La transformación digital no es un gasto, es una inversión.
- El impacto se refleja a medio-largo plazo. Conviene ser tan paciente como persistente.

"Cambio significa sustituir una cosa por otra. Puede resultar más interesante el empleo de palabras como mejora. Un cambio da miedo. Una mejora, motiva"

TRIBUTACIÓN DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS POR INTERNET (CROWDFUNDING)

Existen cuatro tipos de crowdfunding que van a determinar la forma de tributar:

- a) **Donación:** las personas entregan dinero o bienes sin esperar nada a cambio, de forma altruista, sin percibir contraprestación alguna. Para la entidad no lucrativa que recibe la donación es un ingreso que está exento de tributar en su impuesto sobre sociedades siempre que la donación sea entregada para el cumplimiento de sus fines.
- **b) Recompensa:** quienes aporten dinero recibirán un producto o servicio a cambio, aunque sea a un precio rebajado. Este tipo de captación de fondos es considerado como una actividad económica y, por tanto, la entidad tendrá que tributar en el impuesto sobre sociedades por el beneficio obtenido.

Si la entidad está acogida a la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública), en la mayoría de los casos estos rendimientos estarán exentos de tributar, bien por su tipo de actividad o por tener escasa relevancia. Sin embargo, si la entidad no está acogida al régimen fiscal especial anterior (asociaciones en general), deberá tributar por los beneficios obtenidos al tipo general del 25%. Por otra parte, al realizarse una entrega de bienes o servicios, ésta estará sujeta y no exenta de IVA, lo que obligará a la entidad a realizar y presentar declaraciones de IVA.

c) Inversión: los participantes percibirán una parte del capital social del negocio en que participan, con lo que también recibirán la parte de beneficios (cuando los haya) que les corresponda. Este tipo de financiación es inusual en entidades no lucrativas ya que no tienen capital social y no hay reparto de beneficios. Se podrían llevar a cabo si la entidad crea una sociedad mercantil para realizar el proyecto y entrega participaciones a los colaboradores. En este caso la entidad recibirá los beneficios de la sociedad mercantil en el porcentaje que participa.

Estos dividendos estarán exentos de tributar en el impuesto sobre sociedades si la entidad está acogida a la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública). Este tipo de financiación estará exenta de IVA.

d) **Préstamo:** las personas prestan dinero con unas condiciones más ventajosas que las entidades bancarias. A cambio, reciben una serie de intereses que serán gastos deducibles en la entidad no lucrativa, siempre que financien actividades económicas no exentas del impuesto sobre sociedades. Este tipo de financiación también estará exenta de IVA.



GESTIÓN DE LAS EMOCIONES Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

#GestiónDeEmociones #TransformaciónDigital #EquiposDeTrabajo #RRHH #Motivación #Liderazgo

Hoy en día estamos inmersos en un proceso de transformación digital tan inevitable como irreversible. Existen muchas maneras de afrontarlo. Podríamos decir que tantas como responsables de empresas y organizaciones.

Una forma de hacerle frente es enfocarlo como un verdadero cambio. Sustituir una forma de trabajar por otra completamente distinta. Olvidarnos de lo analógico en pro de lo digital. Mudar los valores de la empresa y enfocarlos únicamente a la consecución de objetivos e implementación de nuevas estrategias en la empresa.

Sin embargo, otra forma de encauzarla es planteándola como una mejora continua sobre la base de la innovación tecnológica. A día de hoy, esta transformación ya es una realidad inevitable. Ha dejado de ser una opción.

Si llevamos esto al mundo de las empresas nos encontramos con numerosos condicionantes y un sinfín de variables que acaban, casi siempre, poniendo el foco de la misma en el mismo lugar: las personas trabajadoras, las personas.

Cuando en una empresa empieza a hablarse de transformación digital, salen a la luz términos como aplicaciones, programas, tecnología, etc. Una vez se ha decidido dar un paso en firme en esa dirección, comenzamos a oír hablar de demos, requisitos técnicos, la nube, trabajo por procesos...

Llegado este punto, siempre echo de menos a las personas. Es decir, a las personas trabajadoras, verdaderos protagonistas de esta transformación y sobre las que recaerá gran parte del peso para llevarla a cabo y en las que se cimenta ese proceso tecnológico-digital.

Por ello, consideramos interesante un enfoque de esta transformación tomando como punto de partida a la persona y la gestión de sus emociones. Me parece importantísimo dejar claro que la transformación digital no es una amenaza, es una gran oportunidad.

"Me parece importantísimo dejar claro que la transformación digital no es una amenaza, es una gran oportunidad"

Son muchos los puntos a tener en cuenta de cara a iniciar este proceso. Resulta importante que, sea cual sea el enfoque por el que opte cada organización, siempre permanezca vigente su clave y su alma: su equipo humano.

A lo largo de estas líneas expondremos nuestra manera de enfocar esta evolución en el mundo de la empresa, tomando como uno de sus ejes más importantes en torno a los cuales pivotar, a sus miembros: a las personas trabajadoras.

Si tuviéramos que hacer una enumeración de los aspectos humanos trascendentales en un proceso de transformación tecnológica, serían los siguientes:

- Existencia de un líder para llevarlo a cabo.
- Creación de un equipo de transformación digital.
- Comunicación activa en la transformación digital.
- Evaluación y seguimiento del impacto emocional en la organización de la transformación digital.
- Incorporación de la cultura digital a la empresa.
- Extensión del proyecto a toda la organización.
- Acompañamiento en el desarrollo personal de las personas trabajadoras.

LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En toda empresa o entidad, es necesaria una persona que lidere la idea. Que desde la etapa más embrionaria del proyecto, aporte la ilusión y la motivación necesarias para abanderar este nuevo camino tecnológico. Un camino que se convertirá en un fin en sí mismo, ya que una evolución digital nunca tendrá punto final.

"una evolución digital nunca tendrá punto final"

Es el primero que tiene que implicarse en este proceso, acompañando al resto de trabajadores y dando ejemplo desde el primer momento. También será el responsable de ir creando una cultura emocional sobre la que cimentar toda la transformación.

El otro gran pilar, en lo que a personas se refiere cuando hablamos de transformación digital, lo constituyen los líderes de las organizaciones. Ellos marcarán las directrices para su implementación y observarán el grado de evolución y de cumplimiento.

Es cierto que, en algunas ocasiones sí que se les menciona. A veces, el propio responsable o encargado de la organización, cuando empieza a vislumbrar el verdadero alcance de esta conversión, manifiesta la dificultad que se puede encontrar en la resistencia que ofrecen las personas trabajadoras a ese proceso, enfocado generalmente como un cambio. Es aquí, en esta precisión por parte de la empresa, donde a veces lo que llega es la propia resistencia de los responsables o empresarios, cuando se les explica el alcance preciso de esta revolución.

Al tomar conciencia de la trascendencia de las personas en este nuevo camino, surge la inaplazable necesidad de estudiar cómo gestionamos las emociones de todas ellas. Sin olvidar nunca que la organización como tal también tiene una entidad propia, con una idiosincrasia característica y consustancial a las experiencias y filosofía de la misma durante todo su devenir. Sin una adecuada gestión emocional de las partes implicadas en este proceso de evolución y mejora, el mismo podría verse abocado al fracaso.

Antes de meternos de lleno en el proceso de transformación digital conviene definir de forma muy clara y precisa los tres pilares fundamentales en lo que al liderazgo se refiere:

- El proyecto empresarial. Para qué se inicia este proceso. En este punto, la claridad y la transparencia son fundamentales. La convicción y la firmeza también suman.
- El proyecto de transformación. Motivar, entusiasmar, generar emociones positivas relacionadas con él.
- Plan de acción. Diseño, elaboración y puesta en marcha de la estrategia.

CREACIÓN DE UN EQUIPO (O VARIOS) DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Tan importante como liderar un proyecto, resulta la creación de equipos dentro de nuestra organización, que nos acompañen como abanderados del mismo.

En empresas pequeñas, tal vez no sea necesario formar estos equipos. Al contrario que en las empresas medianas o grandes, donde se trata de una tarea ineludible. De esta manera conseguimos que el mensaje llegue de manera más fiel a todos los componentes de la plantilla, evitando dispersiones innecesarias y creando una sensación de cercanía con el proyecto que de otra forma podría diluirse.

¿Qué características deberían reunir esos abanderados de la transformación digital?

Buscaríamos personas en sintonía con el modelo emocional del líder. Se trataría de contar con personas transparentes y claras en la comunicación, atentos a las necesidades emocionales de los que les escuchan, sin perder de vista las suyas propias. Estaría bien contar con personas capaces de generar confianza y de delegar. Deberían preocuparse no sólo por la situación de los miembros de su equipo, sino también por la del resto de los miembros de la organización que, a fin de cuentas, también son equipo ¿no? Parece que buscamos un unicornio ¿verdad? Esa es una de las tareas del líder de la transformación digital, saber ver en sus colaboradores potencialidades que, en ocasiones, ni los mismos colaboradores alcanzan a ver.

COMUNICACIÓN ACTIVA EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Como en cualquier proceso de cambio, la forma en la que comunicamos nuestras intenciones y su motivación, es conveniente ser cuidadosos con la forma de expresarlo. Tanto a nivel verbal como no verbal.

En este sentido, una comunicación activa y saludable con todas las personas embarcadas en el proceso de transformación resulta imprescindible para garantizar su éxito. Ayuda al entendimiento y la motivación, favorece que todas las partes se sientan mejor (entre ellas y consigo mismas) y facilita la transmisión de emociones y actitudes.

Algunas sugerencias:

Evitar las imposiciones → Expresiones como "tener que" o "hay que" conllevan una carga autoritaria que, en la mayoría de las ocasiones, excluye a las otras personas de la toma de decisión y, al mismo tiempo, nos puede suponer una exigencia a nosotros mismos.

Para ello, mejor emplear giros como "me gustaría", "he pensado que" o "¿qué os parece si?". Son más inclusivas, huyen de las imposiciones y hacen partícipe al resto de interlocutores.

- Abandonar las etiquetas → El efecto de emplear "estar" en lugar de "ser" puede resultar milagroso. No es lo mismo "eres un despistado" que "hoy estás algo despistado". Si además lo acompañamos con un "¿puedo ayudarte en algo?" o "te animo a que vuelvas a intentarlo" reforzaremos la confianza de la otra persona y también su autoestima.
- Buscar siempre la parte positiva → Estimula más hablar siempre de las cosas que nos gustan o nos parecen bien que de aquellas que nos

disgustan. Mejor utilizar expresiones como "me gusta menos" que "no me gusta". Estudios neurocientíficos revelan que el impacto de las palabras negativas en el cerebro es aún mayor cuando se refieren a características propias. Sin que nuestro discurso parezca ingenuo y superficial, siempre que podamos es interesante que éste sea positivo y motivador.

- Hacernos responsables de las palabras que empleamos → Nos permite establecer relaciones más fuertes y comprometidas. Cambia mucho un "vamos a hacerlo" que un "vamos a intentarlo". Mejor hablar de retos que de problemas. Mejor decir que el resultado no ha sido el previsto o el esperado, que hablar de errores.
- Mucho cuidado con el "pero". Lo carga el diablo. Por muy sinceras que sean las palabras que lo preceden, estas perderán todo su valor y contenido tras un pero. Cuando se pueda, conviene sustituirlo por un "y". Si no, por un punto y seguido.
- Mejor agradecer que disculparse → Si llegamos tarde a una reunión, resulta más proactivo iniciarla con un agradecimiento (por la espera) que con una disculpa (por el retraso).
- Ser claro y directo en los mensajes. Si lo creemos conveniente, podemos ayudarnos del humor. Bien empleado, acerca y motiva. Sin embargo, conviene distanciarnos de la ironía y el sarcasmo. Alejan y frustran.

El lenguaje positivo no sólo transforma nuestras vidas, sino también las de nuestro entorno (incluido el profesional) con el gran potencial que puede suponer cambiar cómo nos sentimos y transmitirlo a nuestros colaboradores y empleados.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL IMPACTO EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Como todos los procesos, requiere de una evaluación constante y un seguimiento cercano. Eso nos permitirá estar atentos a cualquier incidencia o nueva circunstancia que pueda producirse, en esta transformación que ya nunca cesará. Lo verdaderamente importante de un proceso de este tipo es transmitir rotundamente que ya nunca parará. En el crecimiento digital, como en el personal, cuesta encontrar cabida a las zonas de confort. Por mucho que

avancemos, si paramos, crearemos una nueva zona de confort. Y en la zona de confort no hay movimiento. No hay avance.

Esta filosofía debe permanecer siempre visible en el horizonte de cualquier empresa y resulta indispensable permanecer atento y vigilante a la evolución emocional de las personas implicadas en el proceso de transformación digital. Todas las personas tienen reacciones diferentes ante los cambios. Además, en función de innumerables circunstancias personales, pueden producirse situaciones que afecten, de manera directa o indirecta al devenir de nuestro proyecto. Como decíamos al inicio, la parte verdaderamente imprescindible de una evolución de este tipo son las personas. Debemos estar ahí, junto a ellas, con empatía y cercanía. Acompañándolas y dejándonos acompañar.

Como cualquier seguimiento, necesita de indicadores de desempeño digital, que se centren en la adopción, en su momento, y la evolución, con posterioridad, de comportamientos relacionados con el proceso de transformación. Más que con la consecución de logros o la comisión de errores. Entre estos indicadores podrían estar los siguientes:

- Número de aplicaciones o programas diferentes que se manejan.
- Horas empleadas en la formación de los mismos.
- Tiempo que tardan en iniciarse en el manejo de una nueva aplicación.
- Número de iniciativas respecto a las aplicaciones que se manejan o propuestas sobre nuevas aplicaciones o programas.
- Cantidad de papel encima de su mesa. ;-)

Habría otros aspectos que también tienen su importancia, en los que ahora no podemos profundizar, como son el origen de una hipotética resistencia al cambio y trabajar la tolerancia a la frustración, muy presente en cualquier proceso de transformación.

INCORPORACIÓN DE LA CULTURA DIGITAL A LA EMPRESA

A estas alturas, está claro que ya debe existir una mentalidad digital y tecnológica relativamente avanzada.

Por experiencia personal diré que, si se consigue transmitir a las personas trabajadoras el verdadero para qué (que son muchos) de la necesidad de dar el paso definitivo hacia una filosofía digital en la empresa, muy pronto serán ellas las que demandarán más mejoras.

A nivel emocional son muy positivas prácticas como fomentar la creatividad sin juicios e invertir en formación con el fin de obtener las competen-

cias digitales prioritarias. En ese sentido, la gamificación puede ser una perfecta aliada en el proceso de transformación digital. Existen aplicaciones y herramientas que combinan el juego con el aprendizaje y la evaluación del desempeño, permitiéndonos incluso, en determinados casos, detectar talentos dentro de nuestra empresa. Es importante contar con tiempo y paciencia para la consolidación de la cultura digital.

Nuestra meta en este sentido debe enfocarse en que se sientan cómodos con la incomodidad que supone la evolución e innovación continua.

EXTENSIÓN DEL PROYECTO A TODA LA ORGANIZACIÓN

Este paso cobra especial sentido para aquellas organizaciones de tamaño medio o grande. En pequeñas empresas y micropymes puede desarrollarse el proceso de transformación alcanzando a la totalidad de la plantilla.

Si el número de personas trabajadoras es amplio, tiene más posibilidades de éxito extender progresivamente el proceso de transformación, cuando se cuenta ya con unos pilares firmes y sólidos, que nos van a permitir afrontarlo con más convicción y garantías.

Para ello, el hecho de que el resto de pasos se hayan llevado a cabo con absoluta seguridad y firmeza, va a suponer una implementación más exitosa, ya que todos los participantes en las fases previas pueden aportar sus experiencias concretas y, con ellas, elevadas dosis de motivación y entusiasmo.

ACOMPAÑAMIENTO EN EL DESARROLLO PERSONAL DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Nos transformamos y crecemos a través de retos concretos. En muchas ocasiones, al observar con cierta perspectiva la manera en que nosotros mismos hemos superado desafíos que creíamos complejos y que, posiblemente, lo hayan sido, nos estimula y nos muestra algo valioso para nosotros. Es ahí donde el papel del líder de la transformación digital se va a mostrar en toda su plenitud. En mi opinión, no se trata tan solo de crear un ambiente en el lugar de trabajo en el que predomina el compañerismo, la empatía y la escucha, por ejemplo. Sin perder de vista los valores que la empresa considere suyos y que abandera como seña de identidad, adquiere especial trascendencia el respeto a los valores de todas y cada una de las personas trabajadoras de nuestra organización y el acompañamiento por nuestra parte en su propio proceso de crecimiento y desarrollo personal.

En el fondo, aunque sólo sea desde un punto de vista egoísta, nos interesa que nuestro equipo realice una gran gestión emocional. Está demostrado que los empleados con estas características cooperan más con el resto de compañeros, gestionan mejor el estrés en el trabajo y afrontan y resuelven los conflictos laborales de manera más eficiente.

Es cierto que la implicación en este proceso por parte de la persona trabajadora nos puede llevar a una consecuencia, aparentemente, no deseada. Puede darse el caso de que el trabajador se encuentre a sí mismo. Que el proceso de crecimiento y desarrollo personal iniciado a raíz de la transformación digital le descubra que su sitio, laboralmente hablando, no sea con nosotros. Bueno, en ese caso, también ambas partes ganan. El trabajador porque se sentirá coherente y feliz. A nosotros, como empresa, nos sucederá algo parecido. Sentiremos satisfacción por haber compartido parte del camino con esa persona, acompañándolo en su crecimiento. Del mismo modo, si el lugar de esa persona no está dentro de nuestra organización, deberíamos aceptarlo y, en cierto modo, también dar gracias por ello.

A modo de conclusión, quiero insistir en la importancia del verdadero eje en torno al cual bascula cualquier transformación digital: las personas. Si somos capaces de cuidarlas, formarlas y respetarlas, conseguiremos un equipo perfectamente cohesionado y comprometido. Tener buena reputación como líder digital no sólo nos permitirá atraer clientes, también talento.



Rafael David Méndez Macías Asesor Fiscal

HERRAMIENTAS PARA EVITAR DISTRACCIONES Y GANAR PRODUCTIVIDAD

#psicología #productividad #agenda #gestión_de_tareas

Uno de los retos de la era digital es encontrar formas de mantenerse productivos sin comprometer el equilibrio entre el trabajo y la vida fuera de él.

Una de las prioridades fundamentales debe ser encontrar el tiempo disponible para concentrarse en profundidad, reducir las distracciones digitales y luchar contra la avalancha constante de actividades y notificaciones de las aplicaciones. Y lo es por una buena razón. Según el índice de la anatomía del trabajo, todos los años, casi el 75% de los trabajadores sufre agotamiento. Sin los procesos o el entorno correcto, es de esperar que esa cantidad aumente abruptamente, con los consecuentes daños a la eficiencia, a la moral y al compromiso.

Afortunadamente, con unos pocos y sencillos pasos, cualquiera puede volver a tener el control del cronograma laboral y volver a ser productivo. Sólo hay que seguir las estrategias efectivas que durante años se han desarrollado, a fin de empoderar a los trabajadores para alcanzar el éxito. A pesar de que no hay una solución única, sí hay varias tácticas y estrategias que han demostrado ser efectivas. Las veremos más adelante.

Antes, me gustaría que nos conociéramos un poco más a nosotros mismos. El ser humano tiene de media entre sesenta y setenta mil pensamientos diarios. En torno al ochenta por ciento de estos pensamientos son repetitivos, negativos, inútiles y van del pasado al futuro. Nuestro cerebro procesa de manera consciente sólo un 5% de nuestra actividad cognitiva. Es decir, que el 95% del tiempo vivimos en piloto automático, en el que nuestro subconsciente es el que nos "lleva".

"el 95% del tiempo vivimos en piloto automático, en el que nuestro subconsciente es el que nos "lleva"" Durante el procesamiento consciente nuestro cerebro trabaja a 7 bits y durante el procesamiento inconsciente trabaja -¡ojo!- a 11 millones de bits.

Cuando estamos despiertos, durante el 47% del tiempo, la mente está distraída y el 53% del tiempo está centrada en la tarea. La clave está en la atención, un leve incremento supondría una mejora del rendimiento importante.

Antes de la era digital el trabajo estaba muy definido, era posible centrarse totalmente en la tarea. Ahora hacemos lo mismo mientras respondemos mails, mensajes, llamadas, reuniones, fechas límite, clientes, padres, etc.

¿Qué nos falta o sobra? Nada. Simplemente estamos jugando a un juego en el que siempre perdemos. Jugamos a ser digitales y el ser humano es analógico, no somos multitarea. Por tanto, reprogramar cómo pensamos es fundamental.

Hay una buena noticia y otra mala. La mala es que el tiempo vuela, la buena es que tú eres el piloto. Un piloto que precisa de entrenamiento. Hay que convertirse en observador de lo que ocurre y no en lo que ocurre. Con el "Yo Observador" se trabaja tomar en consideración que nosotros somos el "contenedor" de lo que nos sucede, y no el "contenido". El "Yo Observador" va a convertirse en tu mayor aliado para hacerte más libre.

Esta es la instrucción fundamental del Mindfulness, técnica de reducción del estrés basada en el Zen que consiste a grandes rasgos en entrenar tu atención para que seas dueño de tus actos, de aplicación en entornos sanitarios, educativos, deportivos y en entornos empresariales.

- ¡Menuda mañanita! He tenido tiempo de pasar la aspiradora, limpiar el baño y planchar.
- ¡Pero si no has hecho nada!
- Pero he tenido tiempo

NO ES LO MISMO TENER TIEMPO QUE GESTIONAR TIEMPO

¿Qué utilizas más?

- 1. Cada vez más experimento la sensación de "tener" menos tiempo vs
- 2. Cada vez tengo la sensación de "gestionar" peor o mejor el tiempo.

Realmente el tiempo no es gestionable, son mis prioridades las que son gestionables. Nadie está demasiado ocupado, es sólo cuestión de prioridades.

¿Cómo es el tiempo? Seis características del tiempo: es un recurso atípico, equitativo para todos, insustituible, inelástico, no almacenable, inexorable e indispensable.

Todos disponemos del mismo tiempo: 24 horas, 1.440 minutos al día. Desde el punto de vista energético el día no es un elemento lineal sino cíclico. Existen ciclos de acción y ciclos de recuperación.

Hay quien acostumbra a estar constantemente en acción, realizando una actividad intensa sin recuperación. Son los denominados "ahorradores de tiempo" y están abocados al agotamiento.

Hay también quien acostumbra a mantener una baja tasa de esfuerzo, son los denominados "derrochadores de tiempo" y están abocados a la laxitud (relajamiento, abandono, dejadez, desánimo, flojera...).

Desde el punto de vista de la calidad de la energía, el secreto es la combinación de ciclos de acción y ciclos de recuperación.

Veamos dos grupos diferentes de personas:

Grupo 1: Adictos a la actividad. Aquellos que realizan una actividad intensa sin recuperación tienen un mayor consumo de energía, se dispersan más, precisan de más tiempo para llegar al resultado. Suelen desarrollar una adicción al trabajo. Síntomas: impulso al actuar, inquietud. La recompensa que obtienen del trabajo consiste en el sentimiento de importancia, la gratificación instantánea. Conduce a una mala priorización, una pobre orientación a objetivos y a un bajo rendimiento.

Grupo 2: Alto rendimiento. Aquellos que saben usar el tiempo necesario para el descanso necesario. Saben destinar la energía necesaria para el rendimiento necesario. La combinación óptima consiste en alternar ciclos de acción de 90 minutos de duración (de pleno compromiso) con ciclos de recuperación de 20 minutos (de pleno descanso).

Otro elemento fundamental es la gestión de la agenda. Es un ejercicio basado en el pasado, construido en el presente y dirigido hacia el futuro. La gestión de la agenda permite dar legitimidad al tiempo para que vayan sucediendo los acontecimientos sin estar anticipando el futuro. No hay más tiempo que el presente. "Vivir en el presente es dar legitimidad al tiempo para que sucedan las cosas". "La ansiedad es el interés pagado antes de plazo". El Mindfulness enseña a convivir con el presente de las cosas presentes. Nos estamos acostumbrando al estrés y nos está matando lentamente. El estrés es cinco veces más perjudicial que el tabaco o el alcohol. ¿Por qué no actuamos contra él? Una mala gestión del tiempo lleva una conducta asociada que dispara los índices de estrés disfuncional que provoca desbordamientos emocionales.

Si tenemos una curva de rendimiento en la que el tiempo y la energía están compensados, obtendremos eustrés o activación óptima que genera ánimo, aprecio, amor, amistad...

Si tenemos una curva de rendimiento en la que el tiempo y la energía están descompensados obtendremos distrés por falta de activación o por exceso de activación que genera elevación de la presión sanguínea, hipertensión arterial, disfunción renal, problemas de sueño, alteraciones con el apetito...

Un elemento a tener en cuenta es la concentración a lo largo del día. La concentración no es lineal. Es muy alta a primera hora y muy baja tras el mediodía, por lo que debemos tenerlo presente a la hora de agendar aquellas actividades que necesiten mucha concentración.

Existen creencias falsas en los hábitos del comportamiento: trabajar más horas genera mejores resultados, si hago muchas cosas a la vez voy a conseguir terminar muchos trabajos, delegar me hace perder tiempo y no contribuye a la mejora del resultado, planificar es una pérdida de tiempo, es jugar a acertar.

En la gestión de la agenda convivimos con boicoteadores internos y externos.

Los boicoteadores internos:

- Perfección. Lo perfecto es enemigo de lo bueno. Exigencia. Ese afán de ser perfectos nos saca de la vulnerabilidad. Está opuesta a la excelencia.
- Complacencia. Hay que saber decir que no. No le tienes que gustar a todo el mundo. "No todo el mundo tiene buen gusto".
- Boicoteadores internos actitudinales:

Whatsapp y SMS privado.

Redes sociales.

Aplicaciones de Empresa/Organización.

Llamadas de teléfono y mail privados.

Falta de organización personal.

Dilación de las decisiones importantes.

Confusión de las prioridades.

Precipitación en las decisiones.

Poca puntualidad y control del horario.

Escasa delegación en los colaboradores.

Intentar abarcar un campo de actividad demasiado amplio.

Exceso de optimismo al apreciar las propias habilidades y potencial de trabajo.

No dejar tiempos para imprevistos.

No tener en cuenta que algo puede salir mal.

Los boicoteadores externos, los ladrones:

Interrupciones constantes.

Exceso de urgencias.

Desorganización de los colaboradores más próximos.

Exceso de burocracia.

Incompetencia de los jefes/sistema.

Exceso de reuniones (mal gestionadas).

Actos protocolarios / visitas para resolver problemas.

Errores de terceros.

Falta de información.

Comunicaciones lentas y absurdas.

Llamadas telefónicas improductivas.

"La sensación de no tener tiempo es cuando te ocupas más de lo que no has hecho que de lo que has hecho"

No tenemos tiempo de hacer nuestro trabajo, por culpa de todo el trabajo que tenemos que hacer. El verdadero desafío del trabajador del conocimiento no está en hacerlo todo, sino en decidir correctamente qué hacer y qué dejar sin hacer, porque no hay tiempo para hacer todo. Si no se ponen límites, lo que hacemos es entregar nuestra agenda, somos de nuestros clientes, de nuestra pareja, de un partido político, de un sindicato... de los demás. La sensación de no tener tiempo es cuando te ocupas más de lo que no has hecho que de lo que has hecho. Es generador de ira. A medida que eres más consciente de los límites, sabes lo que has hecho, haces un análisis más positivo, estás más contento y puedes desconectar mejor al final del día.

Sin embargo, cuando haces las cosas con piloto automático, eres menos consciente de lo que haces y pones énfasis en lo que no haces. Genera insatisfacción. A medida que nos enfocamos en lo importante, tenemos mayor sensación de eficacia y de plenitud, mi lenguaje está en "gestiono mi tiempo". Cuando decido vivir en lo urgente observo cambios de humor frecuentes, facilidad para irritarme, ataque de ira, ganas de llorar, estrés... mi lenguaje está en "no tengo tiempo". Aprender a decir que no es educar en el sí.

Otro tema muy importante y que está muy de moda es la gestión de tareas. Pero antes, realicemos una clasificación de las tareas entre importantes y urgentes, importantes no urgentes, urgentes y no importantes y finalmente no importantes y no urgentes.

1. Importantes y urgentes.

No hacerlo significa "quedarme fuera"

Calendarizarlo. Es la razón del trabajo diario. El sentido de tu vida. Estrategia. No hay opciones, ponte a ello.

2. Importantes no urgentes.

No preverlo puede ocasionar desorientación personal / profesional.

Calendarizarlo. Nadie puede hacerlo por ti. Eres único/singular en esta tarea. Tiene que ver con la planificación. Asígnale cuándo lo vas a hacer.

Estrategia. Hazlo con calma. Tiene que ver con la visión. Decide cuándo lo harás. Nos genera alta eficacia y eficiencia.

3. Urgentes y no importantes.

Se parece mucho a la sintomatología del "estrés". Nos genera prisa, sensación de urgencia... No dependen de mi conocimiento ni de mi energía de manera imprescindible.

Calendarizarlo. Tenemos tendencia a atenderlo de inmediato sin valorar otras opciones. Dedícale un tiempo, pero no todo el tiempo.

Estrategia. Delégalo si puedes. Absorben tu energía.

4. No importantes y no urgentes.

Me digo, lo haré cuando: No tenga mejor cosa que hacer, me vuelva a acordar o cuando se convierta en importante-urgente.

Calendarizarlo. Asigna un tiempo para estas tareas.

Estrategia. Destina 10 minutos de tu jornada diaria a estas tareas.

Hay que evitar que las tareas no importantes y no urgentes se conviertan en urgentes y no importantes. Evitarlo es un buen consejo. Las personas que aprovechan mejor el tiempo son aquellas que hacen las cosas importantes antes de que se conviertan en urgentes. Hay determinadas leyes que debemos tener en cuenta en la gestión del tiempo.

Ley de Pareto. "El 80% de las consecuencias derivan del 20% de las causas". La trampa de la actividad es que parece que hago mucho (80%) y no avanzo en mis objetivos. Por lo que tengo que preguntarme ¿están orientadas mis actividades a mis objetivos? Con esto trabajamos la eficacia.

Ley de la Entropía. "Lo que puede salir mal, saldrá mal". Si no prevés que puedan acontecer hechos significativos no previstos, pueden llegar a adueñarse de tu agenda. También hay que considerarlos. Hay que ver el error como un resultado, no como un fracaso.

Ley de Parkinson. "El trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine". A mayor tiempo disponible menor esfuerzo en la tarea. Trampa de la actividad: Una tarea tiene un tiempo, a mayor tiempo disponible no mejora el rendimiento, lo que obtenemos así es ineficacia. Cuando hay poco tiempo para hacer un trabajo, el esfuerzo es muy grande. A medida que aumenta el tiempo disponible para hacer el mismo trabajo, el esfuerzo se va haciendo cada vez menor, lo que obtenemos así es pérdida de tiempo. Hay que saber usar el tiempo necesario para el descanso necesario y saber destinar la energía necesaria para el rendimiento necesario, lo que obtenemos así es un alto desempeño.

Uso eficaz del tiempo. El tiempo que requiere una tarea crece cuando la interrumpimos y la reanudamos. Lo perfecto rara vez es rentable. Para una tarea corta siempre hay tiempo; para una larga siempre nos falta tiempo.

¿CÓMO PREPARAR LA LISTA DIARIA DE TAREAS A HACER?

- 1. Evitar picos de consumo de glucosa.
- 2. Dedica media hora a planificar el día. Levantarse antes. Hacerlo cuando no hay nadie.
- 3. Evitar la adicción a la actividad.
- 4. Determinar cuándo y cómo voy a hacer cada cosa, incluso con quién voy a comer, para saber cuánto tiempo me va a durar. El presente de las cosas futuras.
- 5. Lo integro junto a lo que ya existe de días anteriores. El presente de las cosas pasadas.
- 6. Criterio: Las tareas las distribuyo en función de la energía que precisan por un lado y por otro, agrupando por familias de espacio o tiempo.

Aquí el orden de los factores sí afecta el producto, hasta en las cosas pequeñas.

Asignación de recursos.

Calendarizar significa introducir en una herramienta global lo particular de este momento. Nos permite tener bajo control lo realizado cada día. Nos permite conocer la realidad de nuestro tiempo disponible y facilita la toma de decisiones. Es conveniente que los acontecimientos se anoten por intervalos mínimos de 30 minutos. Nos ayudará a hacer previsible lo imprevisible y a gestionar favorablemente nuestro tiempo.

La tensión de tener que acordarme limita mis ejecuciones de otras tareas. Lo que puedas anotar no lo lleves en la mente. El recuerdo emerge cuando menos útil es y nada puedo hacer. Me gustan los imprevistos y resolverlos, pero... la tensión de tener que acordarme me provoca incumplimientos. ¿Qué opinas de alguien que incumple sus compromisos?

¿Qué pasaría si no tuviéramos agenda?

Tendríamos una masa de tareas, tareas no estructuradas, desorganizadas como un "todo". No priorizaríamos. Lo grande y lo pequeño estarían "mezclados", sin orden ni concierto. Lo "importante" y lo "urgente" se alternarían. Tendríamos un cerebro sobrecargado, ocupado procesando multitud de "pequeños detalles" no relacionados entre sí.

Del mismo modo que con cualquier rutina nueva, llevará tiempo que estos consejos se vuelvan hábitos. No te desalientes si tienes algún desliz y, por accidente, caes una vez en la trampa y te descubres mirando videos chorras para poder tolerar todo lo que sucede en el mundo. Nos ha pasado a todos. Lo importante es seguir adelante y encontrar lo que sea útil para ti.

A continuación, te muestro 7 consejos para ayudarte a concentrarte y reducir las distracciones digitales:

1. Controla tus notificaciones.

Probablemente no necesites recibir una notificación cada vez que tu madre coloca "me gusta" en una publicación de Facebook. Lo mismo sucede cada vez que un miembro del equipo hace una pregunta o envía una actualización de estado. Al optar por no recibir notificaciones, rompes con esa idea de estar "siempre activo" que implica que debemos estar constantemente disponibles y atentos a reaccionar ante los demás.

Para evitar las continuas interrupciones, te sugiero apagar todas las notificaciones, excepto las más críticas, que pueden ser las de una persona específica o las relacionadas con un proyecto en particular. Te distraerás menos y dejarás de sentirte abrumado con tantas notificaciones.

2. Define tiempos específicos para las distracciones.

Te recomiendo separar bloques específicos de tiempo para las actividades extra laborales como revisar las noticias o las novedades en las redes sociales. Cuando el bloque de tiempo termine, cierra las aplicaciones o ventanas del navegador que hayas abierto para volver al trabajo que tienes por hacer.

3. Cambia tu entorno.

A veces, no importa cuánto empeño pongas en dejar de prestar atención a las distracciones digitales y en concentrarte en tu trabajo, parece que simplemente no logras concentrarte.

Los psicólogos hallaron que cambiar de ambiente, incluso aunque se trate de la habitación contigua, puede ayudar a tu cerebro y así activar la creatividad. Afortunadamente, la mayoría de las herramientas se pueden usar desde cualquier lugar, de modo que no es necesario que te sientes en tu escritorio para ser productivo. No temas usar el móvil y notar cómo fluye la creatividad.

4. Establece filtros y reglas para los emails.

¿Quién de nosotros no ha recibido al menos algunos emails de promoción o boletines informativos por día a los que hubiésemos renunciado hace tiempo? Esos mensajes saturan nuestra bandeja de entrada de emails y hacen que sea más difícil encontrar las notas importantes o urgentes tanto de colaboradores externos como de nuestros colegas.

A fin de agilizar la bandeja de entrada de emails, te recomendamos crear filtros para separar automáticamente lo que necesitas ver ahora de lo que puede esperar para más tarde. Filtrar por quienes envían los emails es particularmente rápido y tiene un gran impacto.

Si quien lo envía no es de @tuempresa.com, filtra aquellos emails en una bandeja de entrada separada para poder ponerte al día con ellos más tarde.

5. Usa el modo No molestar.

Digamos que trabajas en algo que tiene un vencimiento urgente por el fin del trimestre o que tienes una reunión de presentación importante y que no puedes darte el lujo de distraerte en absoluto. Muy pocos momentos se asemejan a aquellos de profunda concentración ininterrumpida. En esos casos recomendamos activar el modo No molestar.

La mayoría de las herramientas corrientes de productividad ahora incluyen una opción de No molestar como función estándar. Si usas la función No molestar, te recomiendo definir tiempos de concentración programados para poder desconectarte completamente y concentrarte en el trabajo más importante.

Cuando algún miembro del equipo intente @mencionarte o asignar una tarea, verá que te encuentras en el modo No molestar y que no recibes notificaciones en ese momento. Si te empieza a preocupar que te estés perdiendo algo importante siempre estás a tiempo de desactivarlo para hacer un control rápido, pero intenta aprovechar la paz y tranquilidad mientras las tienes.

6. Toma un enfoque basado en "menos es más" con respecto a las redes sociales.

¿Cuándo fue la última vez que revisaste tu lista de seguidores en redes sociales y de aquellos a quienes sigues? Practicar la buena salud con las redes sociales es una de las formas más fáciles de reducir las distracciones no deseadas sin importar dónde te encuentres.

Si una cuenta ya no aporta contenido valioso, deja de seguirla. Por otro lado, si hay cuentas que aportan muchísimos enlaces e información útiles, síguelas para asegurarte de que el contenido que recibas sea el que vale la pena considerar. Si te atreves a más, probablemente te convenga considerar eliminar algunas cuentas de las plataformas que ya no usas.

7. Prueba tomar el mismo enfoque con tus herramientas de productividad.

Los trabajadores usan un promedio de 10 aplicaciones para colaborar en el trabajo. Algunas de esas herramientas son esenciales, pero otras son pura cáscara. Te recomiendo hacer un inventario de todas tus herramientas laborales de productividad al menos una vez al año para asegurarte de que todavía te sirven para algo. Te sorprenderías al ver la cantidad de superposiciones que hay entre las herramientas (p. ej., de mensajes internos, almacenamiento de archivos, informes). O descubrirás que tienes algunas que usas apenas algunas veces o nunca. Deshacerte de lo que está de más no solo te hará ahorrar varias horas de tiempo perdido en cambiar entre herramientas, sino que además ahorrarás el dinero que gastabas en licencias y suscripciones innecesarias.

9 ERRORES DE PRODUCTIVIDAD QUE COMETES EN LOS PRIMEROS 10 MINUTOS DE TU DÍA LABORAL

Lo que hagas en los primeros 10 minutos puede marcar el tono del resto del día, así que estas son las acciones que debes evitar (obviamente éstas son reglas generales que no aplican a todos los puestos ni circunstancias):

¿Qué debemos evitar?

1. Tomar café entre las 8 y las 10 de la mañana: según un estudio de la Escuela de Medicina Geisel de Dartmouth, beber un café para empezar el día es una mala idea, porque interfiere con el momento en que la hormona del estrés, el cortisol, está alcanzando su punto máximo en el

cuerpo, lo que eleva los niveles de estrés. Es mejor tomar café entre las 10 h. y el mediodía, o entre las 14 h. y las 17 h., cuando los niveles de cortisol son los más bajos.

- 2. No vaciar el cerebro antes de empezar las tareas: llevar demasiada información en la cabeza te hace pensar que tienes el control, incluso cuando no lo tienes. Ten a mano un cuaderno en el que puedas vaciar tu mente de cualquier idea suelta, preocupación o tareas que tengas para el día siguiente.
- 3. Revisar los correos electrónicos del trabajo a primera hora: después de revisar los correos electrónicos se necesitan unos 25 minutos para entrar en la zona de máxima productividad, así que no dejes que te afecte al momento en que deberías estar organizando tu día. Mantén tu correo electrónico cerrado durante los primeros 30 minutos de tu día laboral y desactiva las notificaciones de emails en tu teléfono mientras te concentras en el trabajo.
- **4.** Ir directamente a una reunión: pasamos un promedio de 23 horas a la semana en reuniones, por lo que es necesario proteger ese tiempo crucial del día en lugar de desperdiciarlo en otra reunión. Bloquea el «tiempo libre para reuniones» al comienzo de cada día en tu calendario, aceptando sólo las reuniones inevitables.
- 5. Sentarte en tu silla: estar de pie en lugar de sentarse puede ayudarte a obtener más control y poder sobre tu situación. Sal a dar un paseo corto o usa un escritorio de pie durante los primeros 10 minutos de tu día.
- 6. Trabajar lejos de la luz natural: la exposición a la luz en la mañana temprano es particularmente beneficiosa para tu estado de ánimo, tu estado de alerta y tu metabolismo. Si tu escritorio está cerca de una ventana abre las persianas o cortinas cada mañana para que entre luz. Si no puedes mover tu estación de trabajo, considera la posibilidad de invertir en una lámpara SAD.
- 7. Establecer plazos autoimpuestos para tus tareas diarias: necesitas compartir tus fechas límite con otros para que sean efectivas. Intenta utilizar herramientas para compartir tu lista de tareas, plazos de entrega y progreso con tu equipo.

- **8.** Abrir un navegador web: en una encuesta de Webtrate el 36% de los trabajadores dijeron que perdían una hora al día revisando los correos electrónicos personales y las redes sociales, así que no empieces el día estableciendo un mal hábito.
- 9. Iniciar varias tareas a la vez: un estudio publicado en la revista Experimental Economics midió el impacto de la multitarea en la productividad y encontró que era «significativamente negativo», con las personas multitarea desempeñando peor las tareas que los que trabajan de forma secuencial.

Para concluir sólo espero que el tiempo que has dedicado a la lectura de este artículo no se lo hayas robado al que le ibas a dedicar a una tarea importante y urgente o a una tarea agendada que debías realizar en este tiempo. Te recomiendo que interiorices estas pautas en tu día a día tanto a nivel personal como laboral y verás cómo te puede ayudar a ser más feliz.

08 LABORAL



Alberto Joven Vela Socio responsable del área laboral de SEIKO CONSULTORES

¿Y QUIÉN MARCARÁ TU FUTURO?

#personas #gestión #COVID-19 #webinar #CDI #ERTE

...y al final, como resumen, es que lo que queda son las personas.

La gestión de cualquier empresa, además de un importante aporte de formación económica, técnica, productiva, tiene un soporte vital en algo que, durante todos los tiempos, ha sido y será la más importante de todas. Me refiero, sin duda, a la Gestión de las Personas.

De nada te sirve el logo de tu empresa, tu firma, tu cuenta bancaria, si mañana no tienes una Gestión de Personas adecuada. Nadie con una gestión de Capital Humano incorrecto, ha llegado... a nada. ¿Qué me dices? ¿Que vas a ser el primero? Ahí va un Kas de Limón que me juego contigo.

LAS REGLAS DEL JUEGO CAMBIAN

Y nos tenemos que adaptar. El 13 de marzo, las reglas eran unas, y el 25 de mayo, otras muy distintas. ¿En qué han cambiado? En mucho, en todo.

Puedo hablar en primera persona, en segunda, en tercera... en lo que tú quieras, pero si estás leyendo este artículo, este libro, ponte las pilas, amigo. Pero de las alcalinas, y de las caras.

Decía en mi pueblo un señor, que sabía más que yo, seguro, que "el que no es agudo con 4 años, con 40 menos". Es una frase muy real, cierta al 100%. Si no eres de Aragón, quizá no sepas perfectamente la señal de esa frase, pero viene a decir que con 4 años ya se ve lo que será uno en el futuro y que si, con 4 años, en lo personal o en lo intelectual, eres un zoquete, tienes por delante un futuro jodido.

¿Cuál es el problema? Que muchos de esos que no eran agudos con 4 años, se han encontrado con 40 años gestionando equipos, gestionando personas, cuando realmente no se han sabido gestionar ni a ellos. ¡¡Y "haberlos haylos", como las "meigas"!!

NO ES LO MISMO EL 13 DE MARZO QUE EL 25 DE MAYO

¿Y entre medio qué? Sin duda, ha sido uno de los momentos más duros que hemos vivido muchos de los profesionales de este país, y no sólo en base a nuestra profesión ni modo de vida, sino, y repito, a la gestión de nuestro equipo, de las personas, de nuestra familia... un auténtico aprendizaje en el cual, si no tenías los deberes hechos, de antemano, la culebra te habrá subido por la entrepierna. Y si me dices que no, me estás mintiendo y, lo que es peor, te estás mintiendo.

La cuerda no siempre tiene la misma tirantez. Si el 13 de marzo tenías la cuerda tirante, el 20 de marzo, se había roto. No me quedan Kas de Limón ya. Ahora ya habría que echarle unas gotas, porque la situación que hemos vivido ha sido caótica.

Espera, que me pierdo. ¿Sabes que pasa? Que la cabeza siempre te lleva a recuerdos reales, y escribir de futuro, cargando vivencias reales sobre los hombros, hace que a veces te pierdas.

¿Os digo una cosa? Como esto es un libro de verdad, de los que del corazón se va a los dedos, sin pasar por las teclas, os puedo decir en primera persona que yo, el 18 de marzo de 2020 lloré, en el despacho. Sí, sí, yo allí, "solico" -como decimos en Aragón-, con nuestro equipo en sus casas, con múltiples llamadas, con cientos de inputs negativos, con todo un mundo por resolver. ¿Y sabéis cómo se soluciona eso? ¡¡Con PERSONAS, en mayúsculas!! Y eso no te lo enseñan ni en la Universidad, ni haciendo un máster. Sólo la vida y tu forma de ser te hace rodearte de personas que, al final, te hacen sentir querido, y sobre todo, refrendado, para tirar hacia adelante, a pesar de tener un nudo en la garganta, perenne.

Vuelvo a la rotura de cuerda del 20 de marzo. En muchos sitios, esa cuerda se rompió. En el garaje duerme un cochazo pero, en la almohada, una pastilla y un vaso de agua, porque nadie defiende tu gestión.

Si no me conoces, posiblemente no sabrás de qué te estoy hablando. Si me conoces, lo sabes de primera mano y, si estás conociéndome, sabrás que cuando hay que dar el 100%, de una forma u otra, lo intento. Soy maño, cabezudo, de Zaragoza, y de Aragón. ¿Qué pasa, pues?

Te puedo hablar de Darwin, y de muchos que hablaban de la adaptación de las especies, pero sería un poco aburrido escribir sobre otros que saben mucho más que yo, así que la intención de estas cuatro líneas que estoy escribiendo en este libro, es, amigo, que te pongas las pilas con tu equipo de trabajo. Sin más.

UN ANTES Y UN DESPUÉS

15 de marzo de 2020. Más de 100 profesionales, de toda España, se unen en un webinar que marcó un antes y un después en la colaboración entre despachos. Desde aquel día, casi 50 sesiones, de lunes a sábado, algún domingo, apoyando. ¿Entre despachos? No, sobre todo, entre personas.

Llamadas, whatsapp, mensajes, correos... mientras escuchábamos el RESISTIRÉ en todos los medios de audio posible. Y aún con el miedo en el cuerpo, como los buenos toreros, dando la cara, poniendo la muleta recta, de frente, y haciendo ver a nuestro equipo que ahí estábamos nosotros para liderar el problema.

Mientras muchos estaban haciendo números de lo que iban a cobrar por los ERTE, otros nos dedicamos a apoyarnos entre nosotros, pero, sobre todo, a dar ese último aliento a nuestra gente, a pesar de que, después, nos teníamos que esconder asustados y cabizbajos, sentados en una mesa.

Y ¿creéis que nuestra gente no se ha dado cuenta? Hemos de dar un aplauso de los de las 20.00h, pero, de los de verdad, a todos nuestros equipos que han aguantado nuestras penurias, nuestras tristezas, nuestras idas y venidas.

Estoy seguro al 100% de que se han sentido protegidos por nosotros y de que, pese a todo, han visto que hemos estado ahí, dando la cara por nuestra realidad, por nuestro presente.

De lunes a domingo, a cualquier hora, cambiando normas, sin sentido. Así ha sido nuestra vida, pero también la suya. ¿Te imaginas un trabajo con la cuerda tirante desde el 13 de marzo? Yo me hubiese ido a coger cerezas mejor, os lo aseguro.

Y... ¿POR QUÉ OS EXPLICO TODO ESTO?

Porque el Capital Humano es el que nos hará salir hacia adelante, el que aguanta nuestras paranoias de Autodesk-pros, Check it, Net Asesor, etc., y lo que vendrá por delante. Pero ¿sabéis por qué? Porque sabemos trabajar la Gestión de Personas, cuando hay otros que siguen con la cuerda rota desde el 20 de marzo. Sí, sí, aunque tengan un cochazo en el garaje.

"el Capital Humano es el que nos hará salir hacia adelante"

Somos de otra pasta, lo hemos demostrado. Mejor o peor, pero con nuestro equipo a muerte, porque al final de este momento que, seguramente, está siendo el peor, a nivel profesional, de todos los que conformamos el Club de Innovación, hemos salido más fuertes que nunca. Hablo de lo personal, claro

está. En lo físico y deportivo, Pedro Toledo es el único que ha hecho trampa y ha estado siempre con el rodillo, reunión tras reunión.

CONCLUSIÓN

Me apetecía escribir de gente y no escribir nada técnico. Me están viniendo muchas personas a la mente, y hasta una lagrimilla asoma por mi mejilla.

Las personas hemos sacado adelante una de las situaciones más complicadas de nuestra vida profesional. Pero, no lo olvidéis, eso es porque, con 4 años, ya erais agudos. En caso contrario, el 20 de marzo se hubiese roto la cuerda.

Gracias a todos esos equipos que conforman nuestros despachos y que se han adaptado, de un día para otro, a una nueva realidad. Una realidad que ha depositado en nosotros una confianza plena y que ha permitido seguir adelante con un proyecto que, a fecha de hoy, no tiene fin.

"Gracias a todos esos equipos que conforman nuestros despachos y que se han adaptado, de un día para otro, a una nueva realidad"

#VOLVEREMOS



Alicia Martín Fenor Socia-Directora Orejana Gestión Emprendedora SLPU Abogada y Gestora Administrativa Abogada colegiada nº 79377 del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y Gestora colegiada nº 3611 del Ilustre Colegio de Gestores Administrativos de Madrid

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN DESPACHOS PROFESIONALES

#liderazgo #vuca #trabajoenequipo #colaboración #estilosliderazgo #equipodealtorendimiento #estrategia

Actualmente vivimos en un mundo donde cambio es la palabra dominante, hay una total incertidumbre en el futuro y en las consecuencias que nos esperan; por tanto, debemos de reflexionar y actuar de una forma totalmente distinta a la que veníamos haciendo hasta ahora.

En este contexto, ha surgido un término que reúne en una sola palabra lo que las empresas tienen que afrontar, siendo utilizado el acrónimo "VUCA" para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de las condiciones y el entorno actual de las empresas y por supuesto, en el sector profesional de servicios, al cual pertenecemos como representantes de despachos profesionales.

Esto significa tener que operar en ambientes complejos, interconectados y con múltiples variables, dejando atrás las tradicionales estrategias, no adecuadas a un entorno VUCA. Los constantes avances tecnológicos significan cambios rápidos e impredecibles. Estamos en un contexto de muchas fluctuaciones en el mercado económico, que nos obliga a actuar con agilidad, desarrollando grandes capacidades adaptativas. La incertidumbre hace difícil anticipar los resultados de un proceso, se requieren organizaciones que operan bajo múltiples y posibles resultados. La reciente pandemia, además, ha cuestionado muchos modelos de negocio y ha anticipado la necesidad de cambios en las ideas tradicionales de estrategia y liderazgo, pero al mismo tiempo se nos ofrece un mundo nuevo, lleno de posibilidades.

Todo esto hace necesario hablar de equipos de alto rendimiento y, para ello, analizar dos aspectos clave, que no siempre son considerados lo suficiente por las organizaciones, y en este caso, por los despachos profesionales, pero son muy necesarios para perseguir el éxito y alcanzar las metas, especialmente en un contexto incierto y complejo:

- ✓ liderazgo
- ✓ trabajo en equipo

Un equipo de alto rendimiento en el sector servicios -al cual pertenece el sector de despachos profesionales- no puede producirse si no hablamos de liderazgo, que es probablemente el aspecto más esencial de todos.

¿QUÉ 10 CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN BUEN LÍDER EN UNA ORGANIZACIÓN?

- Capacidad de Comunicación: Para desempeñar correctamente el rol de líder es totalmente crucial estar dotado de unas buenas cualidades comunicativas. Un líder de un despacho profesional debe ser capaz de transmitir información clara, de forma abierta y siendo capaz de empatizar con otras personas. Pero lo más importante es la capacidad de realizar una escucha activa con el resto de compañeros de despacho.
- **Integridad:** "Integridad es hacer lo correcto incluso cuando nadie esté mirando" (C.S. Lewis). Un líder es íntegro cuando tiene palabra, vive acorde a sus valores, y lidera dando ejemplo.
- **Responsabilidad:** "Un buen líder asume un poco más de su parte de culpa, y un poco menos de la parte de éxito que le corresponde" (Arnold Glasow). Un líder fuerte es responsable de los resultados del equipo, sean buenos o malos. Si algo no funciona, no es culpa de quien lo ha hecho sino de que el líder no lo hubiera tenido previsto.
- Visión: "La visión es el arte de ver lo que es invisible para los demás" (Jonathan Swift). La visión del líder debe comprender cómo aumentar la productividad del equipo, debe resistir a presiones internas y externas y adaptarla a estrategias a largo plazo, consiguiendo que dicha visión sea compartida, atractiva, y alcanzable para movilizar a que el equipo la cumpla.
- **Empatía:** Un verdadero líder tiene suficiente apertura mental para entender las motivaciones de sus seguidores, sus esperanzas e inquietudes, de tal forma que pueda forjar una conexión personal profunda.
- Motivación: Un líder debe estar entusiasmado con su trabajo, debe demostrar en todo momento pasión y entusiasmo, transmitiéndolo al

resto del equipo, especialmente en un sector con un fuerte rendimiento individual. Es muy necesaria la habilidad de inspirar para operar a niveles óptimos proporcionando un servicio excelente al cliente

- **Humildad:** Hay distintos estilos de liderazgo, pero un gran líder debe concentrarse primordialmente en la resolución de problemas y en la dinámica del equipo más que en su autopromoción.
- **Resiliencia:** Es la capacidad del líder para recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito a la adversidad, en un sector con grandes retos, siendo ésta una cualidad clave para superar las situaciones de crisis.
- Capacidad de delegar: Una de las más difíciles transiciones de los líderes es la de pasar de "hacer" a "liderar". Muchos líderes están acostumbrados a hacer ellos el trabajo y luchar para que otros lleven a cabo responsabilidades por sí mismos. Los grandes líderes deben elevar a sus equipos siendo más esenciales y estando menos involucrados.
- Influencia: Para influenciar de forma natural y coherente es necesario tener muchas de las cualidades que se han señalado. En los despachos profesionales en los que predomina una mentalidad individualista, es fundamental un facilitador capaz de construir consenso, generar respeto, inspirar confianza y reforzar los valores culturales de la organización. Además es indispensable asegurar al resto de profesionales que su experiencia y conocimiento sean reconocidos y recompensados.

¿UN LÍDER NACE O SE HACE?

Esta es una de las primeras preguntas que nos hacemos cuando analizamos el liderazgo. Hay personas que nacen con atributos de líder, siendo evidente que hay personalidades más predispuestas a convertirse en líderes, con afán de superación, extrovertidas, controladoras, y que consiguen desempeñar dicho papel. Sin embargo, cualquier persona puede convertirse en un líder en determinadas situaciones, por ejemplo, en una situación de emergencia puede surgir un liderazgo natural en alguien que actúa con sentido común, toma decisiones de forma asertiva y conduce a un equipo a la obtención de un logro.

Simon Sinek, un experto en gestión de personas, plantea que el liderazgo es una elección, no un rango. "Conozco muchas personas que se encuentran en la parte inferior de las organizaciones que no tienen ninguna autoridad,

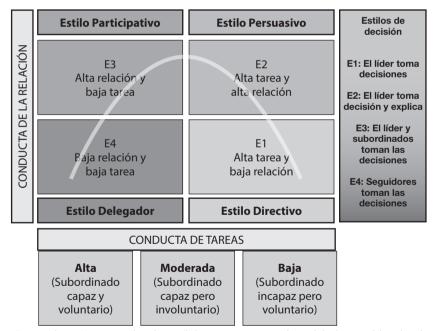
pero son líderes absolutos, y esto se debe a que han elegido cuidar de la persona a la izquierda de ellos, y ellos han elegido cuidar de la persona a la derecha de ellos. Esto es un líder", afirma.

¿QUÉ TIPOS DE LIDERAZGOS EXISTEN?

Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard diseñaron un modelo de liderazgo situacional y apuntaron que no existe una forma excelente de liderazgo sino que, por el contrario, es preciso que el líder evalúe el escenario que está gestionando, analice las necesidades de liderazgo y adapte su estilo a aquel que mejor responda a esas necesidades. Hay cuatro estilos posibles de liderazgo:

- DIRECTIVO
- PERSUASIVO
- PARTICIPATIVO
- DELEGADOR



Fuente: http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo considera que el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus colaboradores. Bass dijo que el liderazgo es un continuo que se mueve entre dos extremos opuestos: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

- TRANSACCIONAL consiste en un intercambio entre el líder y sus seguidores. Las personas realizan su trabajo y reciben a cambio un valor, quedando el liderazgo reducido a una relación coste-beneficio.
- TRANSFORMACIONAL. Este implica un estímulo por parte del líder para que emerja la conciencia de los trabajadores, al objeto de que éstos acepten el logro de la misión de la organización y se comprometan con él, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. El líder transformacional conecta con las necesidades de sus seguidores en torno al crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Su influencia sobre los miembros del grupo estimula cambios de visión para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales o relacionales.

¿QUÉ ESTILOS DE LIDERAZGO PUEDEN EXISTIR EN NUESTROS DESPACHOS PROFESIONALES?

Los tipos de liderazgo se pueden resumir en unos estilos en los que su éxito depende única y exclusivamente del entorno en el que se apliquen. En nuestro sector, no es lo mismo un gran despacho en crecimiento que una pequeña firma en crisis. Cada situación requiere de un liderazgo y es trabajo del líder saber cómo aplicarlo.

✓ LÍDER AUTOCRÁTICO: Los líderes autocráticos insisten en hacerlo todo ellos mismos. Tienen el poder, toman todas las decisiones y no dicen a nadie lo que están haciendo o en qué están trabajando. Las formas utilizadas son la autoridad, la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo, o la posición de superioridad. Permite la toma de decisiones rápida y elimina el debate sobre cómo y por qué se hacen las cosas.

La comunicación tiende a ir en una sola dirección (hacia arriba), sin embargo, proporciona un entorno de trabajo estable y se convierte en una forma eficaz, a costa de sacrificar la iniciativa, y el desarrollo individual y grupal de los miembros.

✔ DIRECTOR: Se ocupa principalmente de la gestión de la empresa, su objetivo principal puede ser la financiación, el fortalecimiento de los métodos de trabajo, la infraestructura o asegurarse de que las operaciones del día a día van bien.

Si es eficiente, tendrá una visión global de la empresa, y en función de su tamaño, será el que controle desde el presupuesto hasta los procesos, el rendimiento de cada empleado o departamento.

En un despacho profesional se trataría de una organización bien administrada, de un lugar agradable para trabajar, los buenos líderes incluso tratarían de fomentar las relaciones personales entre el personal, pero con un cierto inmovilismo, se actúa haciendo lo que siempre se ha hecho con una parte negativa, no fomenta el desarrollo de la pasión entre los miembros y no tiene en cuenta las necesidades cambiantes del entorno.

✓ LÍDER DEMOCRÁTICO: Para este estilo de liderazgo no existe una organización sin su gente, mira su posición y la de los demás en términos de responsabilidad en lugar de estatus, y les consulta en la toma de decisiones. A pesar de esto, se sabe que en última instancia el líder tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones por sí solo.

El liderazgo democrático invita a la participación de los empleados no sólo en la toma de decisiones sino también en la conformación de la visión de la empresa. Permite a todo el mundo expresar sus opiniones sobre cómo deben hacerse las cosas y hacia dónde hay que ir con el objetivo de enriquecer la firma.

Este modelo de liderazgo democrático pone la responsabilidad en manos de un pequeño grupo, en lugar de en un solo individuo, por lo que sería difícil ejercer este liderazgo en despachos más pequeños en los que existen uno o dos titulares. Fomenta la amistad y las buenas relaciones entre todos los niveles jerárquicos. Provoca que la gente se sienta más valorada. Un liderazgo democrático no significa hacer que la propiedad de la organización y sus objetivos pertenecen a los empleados. Con este estilo de liderazgo se corre el riesgo de que recoja las desventajas del liderazgo autocrático sin las ventajas de la toma de decisiones rápida y clara que tiene este último.

LÍDER COLABORATIVO: Trata de involucrar a toda la organización en el mismo. Esta transversalidad hace que sea el que inicia las discusiones, detecta problemas a abordar y realiza un seguimiento de la empresa en su conjunto en lugar de hacerlo de forma particular, caso por caso. Las decisiones se toman a través procesos de colaboración, ya sea mayoritaria o mediante un acuerdo de consenso tratándose de fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre los empleados.

Para ser eficaz se deja de lado la necesidad de control, se confía en que si los empleados tienen toda la información relevante, van a tomar las decisiones correctas, se les hace partícipes y se permite que confíen en la visión y las decisiones que se toman, al estar directamente implicados en la creación de las mismas, evitando la desconfianza que a menudo existe entre empleados y dirección. Implica tener compromiso y ganas de inspirar, ayudar a las personas a desarrollar la visión y pasión para ir más allá de su trabajo. La resolución de problemas se gestiona mediante el diálogo y el trabajo en equipo. Fomenta las relaciones entre los empleados y consigue así una mayor comunicación, clave para poder alcanzar las metas que se marcan, pero por otro lado, el peligro es que crear un equipo puede perjudicar la administración y el día a día, y añadir complejidad e inefectividad a la toma de decisiones.

¿QUÉ ES UN EQUIPO EN UN DESPACHO?

Podríamos definir un equipo como un grupo de personas con diferentes habilidades y tareas que trabajan juntas en un proyecto común, servicio o meta, compartiendo funciones. Cualquier grupo de personas no constituye un equipo en sí, es preciso un propósito común, una meta que alcanzar. También es fundamental asumir el compromiso de alcanzar este propósito. Para ello deben cooperar entre ellos, asumiendo que juntos conseguirán un resultado superior al que conseguirían cada uno por separado. Finalmente, es preciso que tengan una dirección, una persona con el liderazgo suficiente para indicarles la meta y facilitarles los medios y los recursos para alcanzarla. Este líder puede ser una persona o puede ser más de una.

Los equipos aportan a las organizaciones amplitud de conocimientos, ya que permiten disponer de más información que cualquiera de sus miembros de forma separada. También aportan diversidad de opiniones debido al hecho de que el trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión.

¿QUÉ ES UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO?

Cuando tenemos un conjunto de personas que no tienen un propósito común estamos hablando de un grupo. Las personas de un grupo no conocen ninguna misión o meta que alcanzar, tampoco existe una persona que les imprima un liderazgo real, pues nadie está facilitando una meta y tampoco existe un espíritu de cohesión, pues los miembros no tienen intención de cooperar entre ellos. En el extremo opuesto se encuentran los equipos de alto rendimiento. Un equipo de alto rendimiento es un grupo de personas que trabajan de manera excelente, optimizando los recursos a los que tienen acceso para conseguir un elevado nivel de productividad mediante la cohesión y el liderazgo. En las organizaciones no siempre nos encontramos con estos dos extremos sino más bien con posiciones intermedias. Así, es responsabilidad del directivo evaluar en qué estado se encuentra su equipo para incrementar el grado de cohesión al objeto de conducirlo en la dirección del equipo de alto rendimiento.

"Un equipo de alto rendimiento es un grupo de personas que trabajan de manera excelente, optimizando los recursos a los que tienen acceso para conseguir un elevado nivel de productividad mediante la cohesión y el liderazgo"

¿QUÉ DIFERENCIAS EXISTEN ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO?

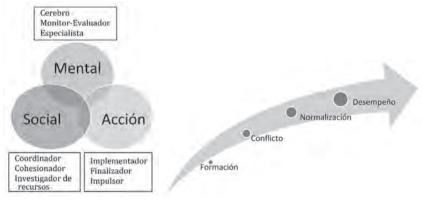
- En un grupo sólo hay un líder, mientras que un equipo puede tener más de un líder, dependiendo de su organización, de su naturaleza y de las metas que quiera alcanzar.
- Los miembros de un grupo no comparten responsabilidades, cada uno trabaja por su cuenta, pero los miembros de un equipo sí que lo hacen, y el éxito o fracaso depende de todos.
- El grupo se centra en el logro de objetivos individuales. Por el contrario, los miembros de un equipo se centran en la consecución de los objetivos del equipo.
- El proceso de un grupo es discutir el problema, decidir cómo resolverlo y, finalmente, delegar las tareas a los miembros de forma individual. En un equipo se discute el problema, se decide la forma de resolverlo y finalmente se hace de forma colectiva.
- Los miembros de un grupo son independientes, forma de trabajar muy habitual en nuestro sector, mientras que en un equipo son interdependientes, de forma que cualquier cosa que afecte a uno tiene un efecto inmediato en los demás.

LOS ROLES EN LOS EQUIPOS

Belbin enunció una teoría sobre los distintos roles de equipo y definió nueve tipos de rol de equipos, que se utilizan hoy en día en miles de organizaciones de todo el mundo.

Existen 3 tareas:

- Orientadas a la acción: Se ocupan de pasar a la acción, llevar a cabo y finalizar una tarea.
- Orientadas a las relaciones sociales: Se encargan de la cohesión, coordinación y contacto del grupo con el exterior.
- ✓ A nivel mental: Tienen el expertise, la visión crítica y la creatividad para hacer una tarea, y dentro del sistema de roles se puede ver que algunos de ellos representan tipos "opuestos" de funciones, de forma que los puntos fuertes de uno son las debilidades o el contrario de otro.



El desarrollo de un equipo se compone según Tuckman de cuatro etapas: formación, conflicto, normalización y desempeño.

Es en la fase de desempeño en la que se produce el milagro del trabajo en equipo: se obtienen resultados superiores a los que habrían conseguido sus miembros de forma individual y se puede pensar como un equipo de alto rendimiento. El rendimiento en esta etapa es muy alto. Es interesante ver que cada etapa conlleva una mayor efectividad con el paso del tiempo, y que la implicación del equipo en cada una de ellas determinará el resultado final y el conseguir o no formar un equipo de alto rendimiento.

¿CÓMO CONVERTIR NUESTRO DESPACHO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO?

Para cualquier empresa, y en este caso, para la asesoría del siglo XXI, es imprescindible crear un equipo con una visión y unos objetivos claros.

"para la asesoría del siglo XXI, es imprescindible crear un equipo con una visión y unos objetivos claros" No hay rendimiento sin acción, no hay acción sin el compromiso de las personas, no hay compromiso sin reconocimiento y no hay reconocimiento sin objetivos. Es así como se consigue un alto rendimiento. Un equipo se debe regir también por unos valores. La generosidad, la confianza y la apertura de ideas son fundamentales para el funcionamiento ordinario de los mismos. Estos se deben complementar con el respeto a la diversidad, la tolerancia y la humildad.

Una comunicación efectiva trae grandes beneficios, pero es tan o más importante saber comunicarse en situaciones de crisis. Los conflictos son inevitables en la empresa y la clave es saber gestionarlos adecuadamente.

Es fundamental tener en cuenta también el rendimiento, y todo lo anterior va de la mano con el papel del buen líder. Saber hacerlo correctamente implica ser capaz de medir el rendimiento del equipo, ¿cómo lo hacemos?:

- 1. Metas individuales ligadas a las metas del equipo.
- 2. Definir claramente lo que se medirá para indicar el rendimiento del individuo y del equipo.
- 3. Reconocer en público los logros individuales de los miembros del equipo que ayudan al mismo. ¡Celebrar los éxitos!
- 4. Considerar el impacto de los logros a largo plazo y planificar para el futuro.
- 5. Desarrollar el talento necesario tanto a nivel individual como de equipo.

Para finalizar, despachos, os hago la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestra visión?

Claves de equipos de alto rendimiento:

- Visión y objetivos claros
- Estructura definida
- Valores
- Ffectividad
- Comunicación
- Rendimiento

Fuentes consultadas:

| Liderazgo y Organizaciones para un mundo VUCA https://www.youtube.com/watch?v=CiFXP-47boR0 | Tuckman Model https://www.youtube.com/watch?v=LAnxA7OVU8c | ¿Por qué los buenos líderes dan seguridad?, Simon Sinek https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe? language=es | EAE Business School. Executive MBA, Material sobre Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo (Ud. 41) | https://www.5fuerzasdeporter.com/lider-nace-o-se-hace/ | https://www.adamenfroy.com/leadership-qualities | https://www.negociosyemprendimiento.org/2016/07/cualidades-buen-lider.html | http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/rrhh/articulos/el-liderazgo-directivo-en-los-despachos-profesionales



David Joares Izquierdo CCO en JOARES CONSULTORES Diplomado en Ciencias Empresariales, experto en Contabilidad Financiera

BIENVENIDO A ESTE NUEVO MUNDO

#personas #manual_acogida #misión #valores #visión #carrera #aprendizaje #motivación #especialización

Tal vez en alguna ocasión te hayan preguntado ¿qué día fue el más feliz de tu vida? Estoy seguro de que te vendrán muchos momentos importantes a la memoria, pero puede que el nacimiento de un hijo sea el que mayor alegría te haya provocado. Si nos remontamos a ese momento de origen podríamos decir que es lo más grande para toda persona, el momento en el que Nacemos y empezamos a vivir LA VIDA. Comparo esta situación con la incorporación de un nuevo miembro a la organización. Es cuando visualizamos el desarrollo y nos preguntamos, cómo lo vamos a educar, pensamos a que colegio nos gustaría que fuese (área-departamento) y qué nos gustaría que estudiase cuando fuese mayor. El transcurso de la vida tiene cierta similitud con la evolución de una persona en el interior de una empresa.

"El transcurso de la vida tiene cierta similitud con la evolución de una persona en el interior de una empresa"

Vamos a ver cómo el crecimiento como persona, tiene conexión directa con el desarrollo y evolución del empleado en la empresa y la trascendencia de la formación en los dos casos.

Para ello vamos a representar las diferentes situaciones en cuatro fases por las que pasamos. En el caso de la vida desde que nacemos, crecemos, nos desarrollamos y si todo va bien alcanzamos la excelencia; de igual forma, en una organización desde la acogida, el desarrollo, la capacitación y la profesionalización son decisivas en la evolución dentro de una organización.

LAS CUATRO FASES

En primer lugar, antes de introducirnos de lleno en la descripción de las cuatro fases me gustaría destacar, según confirman los estudios, que nos pasa-

mos casi la mitad de nuestras vidas preparándonos para alcanzar una carrera con oficio, para posteriormente dedicarnos a un trabajo digno. La otra mitad, nos la pasamos descifrando cómo disfrutar de la mitad que nos queda.

Si nos remontamos al momento origen, cuando nacemos se originan las primeras sensaciones, se suceden las primeras acciones naturales, vinculadas directamente con los SENTIDOS. En ese preciso instante se inicia la formación como PERSONA.

Según vamos creciendo, nuestra mente va experimentando un auto-aprendizaje, en el que se establece una secuencia de prioridades que, junto a una serie de reacciones, darán lugar a las EMOCIONES, que formarán el espíritu de lucha y superación de cada individuo. Este instinto de supervivencia representa un gran esfuerzo que forjará al ser humano en su crecimiento y desarrollo.

Cada una de las experiencias que descubrimos en nuestros primeros días se van produciendo de manera continua y repetida, de forma que se consolidan en nuestro interior, quedando grabadas en la MEMORIA de nuestro cerebro. Llegamos a identificar cada una de ellas según la experiencia y el grado de satisfacción que nos aporta.

FASE I

En la PRIMERA FASE, tal como hemos introducido, se toma buena consciencia de las primeras ideas de la familia con la que vamos a convivir y de la que formaremos parte el resto de nuestros días.

Esta fase se identifica como la fase de ACOGIDA o ATERRIZAJE y se asemeja con la llegada de un nuevo miembro a la empresa. Aquí es donde en mayor medida se proyecta la imagen de MARCA, se toma consciencia general de la MISIÓN y VALORES de la organización. Son aspectos muy sensoriales donde recabamos las primeras percepciones, donde observamos y nos nutrimos del amor del equipo, la ilusión de los compañeros y la pasión por el desarrollo de lo que vamos a hacer en los próximos días.

Para ello vamos a aprovechar la oportunidad que nos brinda esta etapa para poner a disposición del candidato seleccionado una buena palanca inicial para incrementar los niveles de aprendizaje, por lo que se recomienda la entrega y el seguimiento de un buen MANUAL DE BIENVENIDA corporativo, que ofrezca la metodología y sirva de manual de procedimientos, con contenido coherente para transmitir las ideas y conocimientos básicos de la organización.

Este manual puede incorporar y abarcar un gran número de temas tales como:

- Código de ética y buenas prácticas
- Normas básicas de convivencia
- Organigrama de la empresa
- Funciones y responsabilidades
- Útiles y herramientas
- Prevención de riesgos laborales
- Protección de los datos
- Buen uso de los equipos y contraseñas
- Prevención blanqueo de capitales
- Concienciación ambiental
- Contratos de colaboración
- Métodos de trabajo
- Protocolos de actuación
- Procedimientos de ejecución de los trabajos
- Fondos documentales

Y otros muchos que podría enumerar de una lista casi interminable.

FASE II

En la siguiente fase o SEGUNDA FASE, también denominada fase de CRECIMIENTO -de pequeño se empieza a leer y escribir a muy temprana edad- nos acostumbramos rápidamente a resolver problemas de cálculo y a superar las pruebas o exámenes para conseguir buena puntuación de cara a la Universidad.

Después de superar las barreras iniciales debemos plantear al empleado un adecuado PLAN DE DESARROLLO atractivo, que esté pensado y que pretenda reducir la curva de APRENDIZAJE en la mayor medida posible. Hay que ofrecer un PLAN DE CARRERA prometedor y con arreglo a las posibilidades de cada uno.

En esta fase es fundamental el Acompañamiento, el tender la mano, dar soporte y prestar la ayuda necesaria para desempeñar el trabajo cotidiano del puesto de trabajo. Deberemos tener presentes y recordar las bondades y fortalezas de la persona contratada para sacar el máximo partido en lo que respecta a sus puntos fuertes y que destacan para enfocar su éxito con garantías.

Esta fase tiene como único propósito PROYECTAR el PRINCIPAL ACTIVO de cualquier organización, las PERSONAS. Siendo muy conscientes de las aptitudes y las competencias que presenta el candidato, vamos a trabajar a fondo la ILUSIÓN del candidato para sacar el máximo partido a su CAPACITACIÓN en el puesto de trabajo y elevar así, al máximo el nivel de conocimientos.

La ACTITUD del trabajador será un factor determinante en cada una de las fases, ya que condicionará la evolución y el buen desarrollo de su actividad. Un mayor grado de positivismo aplicado a la solución de los problemas planteados provocarán mejores resultados.

FASE III

La tercera fase -llegamos a la Universidad- también denominada como fase PROFESIONAL, es donde se ponen de manifiesto y en práctica los conocimientos acumulados que se han ido adquiriendo con la formación, se inicia el proceso de consolidación de la experiencia y se empieza a vislumbrar el TALENTO de la persona.

En esta fase se va a perseguir el desarrollo de los PROFESIONALES en base a una serie de buenos PROPÓSITOS. Se establecen las metas a conseguir. Son los hitos importantes donde nos detendremos para revisar el proceso de trabajo y, si todo va bien, fijaremos un objetivo final que sea atractivo y MOTIVADOR.

Una buena dosis de COMPROMISO será indispensable para atender los nuevos retos y llevar adelante las responsabilidades de las funciones asignadas.

El ESFUERZO será un detonante para conseguir los objetivos establecidos y será la puerta que abrirá la siguiente fase.

FASE IV

Llegamos a la última o cuarta fase de FORMACIÓN que llamaremos fase de EXPERIMENTACIÓN O ESPECIALIZACIÓN. Es la fase en la que experimentamos mayor placer en el empeño y desempeño de las tareas que tenemos que ejecutar. Tras acumular unos cuantos años de experiencia y situaciones muy dispares en el transcurso de los días, hemos tomado un control de la PROFESIÓN.

Tras la continua IMPLICACIÓN en la profesión, se nos despierta un sexto sentido y empezamos a disfrutar de una perspectiva superior, donde esta capacidad de elevación nos permite tener la ventaja de vislumbrar los asuntos de una forma muy práctica.

La constante preparación y la continua práctica nos llevará a la acumulación de la SABIDURÍA que nos calificará como EXPERTOS en la materia u oficio.

Aquí es donde empieza a surgir la PASIÓN por lo que se hace y cómo se hace. Se encuentra el sentido a todas y cada una de las fases por las que se ha atravesado y donde se siente uno feliz, como en el origen ¿recuerdas? Se empieza a disfrutar y amar la profesión que uno desempeña.

Todo este camino recorrido está muy bien, pero no podemos permitirnos perder de vista que, para conseguir la EXCELENCIA, hay que conocer muy bien las claves que nos mueven a hacer las cosas, y esto no es otra cosa que la MOTIVACIÓN y el ESPÍRITU DE SUPERACIÓN que abordamos en la primera fase, por lo que todas y cada una de ellas están entrelazadas y son complementarias la una de la otra.

"para conseguir la EXCELENCIA, hay que conocer muy bien las claves que nos mueven a hacer las cosas, y esto no es otra cosa que la MOTIVACIÓN y el ESPÍRITU DE SUPERACIÓN"



Miguel Castells Cobo Abogado y Socio-Director de ASESORÍA CASTELLS CONSULTORS, SLP Colegiado nº 27.868 en el Colegio de Abogados de Barcelona

TELETRABAJO. PRESENTE Y FUTURO

#laboral #trabajo #teletrabajo

La redacción de estas líneas se ha llevado a cabo en pleno confinamiento, a resultas del estado de alarma decretado por el Gobierno, como medida urgente para controlar en España la crisis sanitaria mundial generada por la COVID-19.

Suele decirse que siempre hay que quedarse con el lado positivo de las cosas, y encontrar algo positivo en esta pandemia de la COVID-19 es harto difícil. No obstante, haciendo alarde de positivismo, podemos decir que ha sido una prueba de fuego para la figura del teletrabajo.

La evolución tecnológica vertiginosa que vivimos y que estalló ya en el siglo XX, en concreto el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), permitió pensar en la figura del teletrabajo, como una posibilidad a la que inicialmente recurrían únicamente grandes empresas, debido a que son las que cuentan con más recursos económicos y organizativos para hacer una apuesta por el mismo. En cambio, el tejido de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), salvo algunas tecnológicas, no incluía en sus planes de futuro la apuesta por el teletrabajo.

La sociedad ha tenido que vivir una grave crisis mundial, de consecuencias incalculables hasta el momento, para poner en práctica el teletrabajo, a marchas forzadas, pero con resultados más que prometedores, con claros visos de que ha venido para quedarse.

La regulación del teletrabajo es relativamente joven y escasa, más bien pobre, muy pobre. Sobre todo teniendo en cuenta que esta figura puede revolucionar las relaciones laborales, tal y como las conocemos ahora, porque parte de la sociedad modificará sus hábitos de vida, su desarrollo profesional y laboral, y puede marcar una nueva etapa en la conciliación de la vida familiar y profesional.

Normativamente, únicamente disponemos del artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, donde bajo el título de "Trabajo a distancia" se regula en escasos 5 párrafos el teletrabajo, y se define así:

"Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa".

El resto del precepto exige:

- 1. Que la existencia del trabajo a distancia debe formalizarse por escrito.
- 2. Que los trabajadores que realicen teletrabajo deben disfrutar de los mismos derechos y la misma retribución que disfrutarían si estuviesen en el centro de trabajo de la empresa.
- 3. Que al teletrabajo se le aplica la normativa en materia de prevención de riesgos laborales.
- 4. Que los "teletrabajadores" podrán ejercer los derechos de representación colectiva.

Básicamente, el legislador pretende que el "teletrabajador" se diferencie de un trabajador convencional, en el lugar donde desarrolla el trabajo a distancia, es decir, unos dentro y otros fuera del centro de trabajo de la empresa, pero manteniendo los mismos derechos y obligaciones para ambos. Algo que se antoja difícil, porque en el desarrollo de la relación laboral existen diferencias que pueden magnificarse con el uso intensivo del teletrabajo y, que sin duda, requerirán de una regulación específica, tan especial que invita a crear una relación laboral especial, un híbrido entre el trabajador por cuenta ajena y el trabajador por cuenta propia o autónomo.

Seguramente, el legislador huirá de una propuesta así, porque las últimas regulaciones laborales intentan lo contrario, simplificar, evitar las relaciones laborales especiales. No obstante, en el futuro el teletrabajo apunta a que requerirá una normativa propia adaptada a sus circunstancias.

Como se ha expuesto, el legislador diferencia el teletrabajo simplemente calificándolo de "a distancia", otorgándole movilidad, libertad para desarrollar el trabajo fuera del centro de trabajo de la empresa, sin precisar dónde. Por tanto el trabajador puede elegir el lugar de trabajo (obviamente quedan fuera muchos trabajos que requieren de una estructura e instalaciones de las que únicamente dispone la empresa), y puede decidir trabajar desde su domicilio, desde otra empresa, desde un centro coworking, etc, lo cual modificará las relaciones laborales tal y como las conocemos ahora.

De las características que exige el artículo 1 del Estatuto de los trabajadores, para que se entienda que existe una relación laboral, necesitamos tener la nota de dependencia y la de ajenidad. La primera se refiere a que el trabajador debe integrarse en el ámbito de organización y dirección del empleador, y la segunda, la ajenidad, requiere que el trabajador perciba una retribución por su dedicación y trabajo sin asumir los riesgos y beneficios del negocio.

LA NOTA DE DEPENDENCIA EN EL TELETRABAJO

Respecto a la nota de dependencia, lógicamente encontramos ciertas diferencias frente a las de un trabajador común, seguramente importantes, siendo la que más destaca que el teletrabajador no está prestando sus servicios dentro de la organización, entendiéndola como estructura física de la empresa.

A continuación desgranaremos algunas diferencias, desde la perspectiva del empleador y desde la del empleado.

1. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADOR

Históricamente, desde la industrialización, el empleador ha adaptado su centro de trabajo para conseguir un mayor rendimiento y control de los empleados (recordemos en este sentido las estructuras de fábricas donde se eliminan ventanas para evitar distracciones, se instalan mecanismos de control de producción, fichajes, etc.), es decir, el empresario juega en casa e impone sus reglas.

Sin embargo, el teletrabajador es quien juega en casa, y el empleador quien puede acudir a la tecnología, a través de múltiples soluciones de software y de las posibilidades de las conexiones online, para establecer cierto control, pero a nadie escapa que ya no está en su terreno y es cuando entran dudas y reticencias, porque piensa que puede perder el control de la relación laboral. Probablemente, para muchas PYMEs esta inseguridad e incerteza ha sido un detonante para no ofrecer la posibilidad del teletrabajo. Sin embargo, una nota del teletrabajo es la confianza, creer en las personas, en el empleado por cuenta ajena.

La COVID-19 ha sido una prueba de fuego para muchos empresarios que no han tenido opción, se han visto abocados al teletrabajo, han acabado de preparar sus sistemas informáticos y se han lanzado. En general, el resultado ha sido positivo y la productividad no ha descendido sino todo lo contrario.

Por tanto, en general, creer en las personas, confiar en los empleados, funciona.

Es cierto que el empresario no está carente de posibilidades de control. Como hemos dicho, en el mercado existen múltiples posibilidades, desde los propios CRM, como sistemas de fichaje asociados al inicio de sesión, convocatorias de reuniones telemáticas, sistemas de conexión y telecomunicación, efectivos, sencillos y muy ágiles, pero aun así, en el teletrabajo es necesaria la nota de confianza.

Podríamos hablar de algunos otros puntos en contra del teletrabajo, como la pérdida de la espontaneidad e inmediatez que existe en el centro de trabajo, donde resulta más sencilla la comunicación, por mucho que dispongamos de

la última tecnología, que en realidad no obliga a estar continuamente conectados. Se produce un cambio en la dinámica de comunicación, que provoca al empresario una necesidad de aumentar las reuniones telemáticas, lógicamente más impersonales, y la fluidez en el contacto con los empleados para conocer el estado del trabajo.

Y como positivo, deberíamos mencionar el juego que ofrece el teletrabajo respecto a la reducción de puestos de trabajo y en consecuencia, la reducción de la necesidad de metros cuadrados, oficinas más pequeñas y por consiguiente más baratas, reduciendo un coste fijo importante. Y sí, no olvidamos que aumenta el coste en sistemas y equipos informáticos, pero siempre es mejor rebajar estructura, algo más inamovible y complejo de reducir, que los equipos informáticos, más baratos, y cuya adquisición por volumen puede reducir el coste.

2. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TELETRABAJADOR

Refiriéndonos a la dependencia, si giramos la vista hacia el teletrabajador, nos encontramos posiblemente con una posición más desmotivada, podríamos decir que desmoralizados o desilusionados con el teletrabajo, vista la experiencia actual en la crisis de la COVID-19.

Me explico, desde el punto de vista del trabajador, poder desarrollar el teletrabajo generaba siempre más expectativas que desencantos. Los empleados pensaban en una mayor posibilidad de conciliación de la vida familiar y laboral (desde dedicar más tiempo a sus hijos hasta poder realizar recados y compaginarlos con el trabajo para poder desconectar), ahorrar tiempos de desplazamientos al centro de trabajo, mayor independencia y libertad para desarrollar su trabajo, menos interrupciones, etc. En definitiva la posibilidad de organizarse y regularse en cierta medida su trabajo.

LLegados aquí, me surge la idea de que ese deseo de autodeterminación que se genera en el teletrabajador nos conduce a pensar en la famosa figura del Autónomo, trabajador por cuenta propia, autoempleo, que al cumplir con la nota de ajenidad (que expondré a continuación) realmente se incardina más en la figura del trabajador autónomo económicamente dependiente (TRADE). Lo que hasta hace poco era el "falso autónomo".

Hecho este paréntesis, sí, buena parte de los teletrabajadores sienten cierta decepción que básicamente se centra en: el aumento de las horas de trabajo, jornadas más largas; mayor dificultad para conciliar el trabajo con la vida familiar; y espacios de trabajo inapropiados.

• El aumento de la jornada

Es habitual que el teletrabajador mantenga los ritmos de inicio de jornada laboral respecto a los que venía realizando en el centro de trabajo, entre

otras cosas, porque en muchos casos se programan reuniones a primera hora o pueden recibirse llamadas, es decir, debe estar conectado a primera hora. En algunos casos, sobretodo cuando el teletrabajo se realiza en su domicilio, se inicia su jornada laboral antes del inicio establecido, porque mantiene los hábitos de cuando acude al centro de trabajo, y el ahorro de tiempo del trayecto lo dedica al trabajo efectivo, aprovechando que es un momento donde no se le "molesta" al no recibir llamadas ni tener reuniones.

Durante la jornada, la carga de trabajo habitual se ve interrumpida por llamadas de contacto con el empleador o con compañeros o reuniones telemáticas grupales para organizar el trabajo y poner en común las tareas pendientes y las realizadas.

Respecto al final de la jornada, aprovechando que se está en casa, es habitual apurar al máximo y continuar más allá del fin de jornada habitual. Entre otras cosas, para sacarse trabajo, conseguir descargarse de tareas, lo cual no le han permitido las reuniones y llamadas.

A todo ello, se debe sumar el poco control que actualmente se realiza sobre el derecho a la desconexión digital y aprovecho para abrir un breve paréntesis, puesto que es un tema que merece un capítulo aparte.

Me gustaría hacer referencia a un derecho de nueva creación, consecuencia de la vorágine de las conexiones telemáticas, tanto por correos electrónicos como por las diferentes aplicaciones de mensajería instantánea tipo whatsapp, telegram o slack, entre otros, que permiten una conexión y puesta en contacto inmediato, pero que alimentan a una sociedad cada vez más ansiosa e impaciente, que desea recibir una respuesta lo más inmediata posible cuando emite un mensaje, dando por supuesto que el sujeto receptor estará disponible para atendernos, y ello afecta a la vida cotidiana en general, incluida la vida laboral.

El derecho a la desconexión digital, de reciente creación y aparición en nuestra legislación, está regulado en el artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Hace una referencia expresa al teletrabajo al final de su punto tercero:

"En particular, se preservará el derecho a la desconexión digital en los supuestos de realización total o parcial del trabajo a distancia así como en el domicilio del empleado vinculado al uso con fines laborales de herramientas tecnológicas".

En el Estatuto de los Trabajadores encontramos una mínima referencia pero pendiente de desarrollo, simplemente como transposición del citado artículo 88 de la LO 3/2018, un intento de reconocimiento del derecho a la desconexión digital:

Artículo 20 bis. Derechos de los trabajadores a la intimidad en relación con el entorno digital y a la desconexión. Los trabajadores tienen derecho a la intimidad en el uso de los dispositivos digitales puestos a su disposición por el empleador, a la desconexión digital y a la intimidad frente al uso de dispositivos de videovigilancia y geolocalización en los términos establecidos en la legislación vigente en materia de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales.

La regulación deberá tener reflejo y ser ampliada en el futuro en el Estatuto de los Trabajadores, para preservar la conciliación de la vida familiar y laboral. Actualmente se ha pretendido que sea la negociación colectiva la que desarrolle este derecho; no obstante, los convenios colectivos que han decidido regularlo, son algo partidistas y dejan el derecho de desconexión a la facultad de decisión del trabajador, pues se dedican a eximir al empleador de responsabilidad, que simplemente advierte o recomienda la desconexión fuera de la jornada laboral.

Y esta cuestión, por el bien psicológico de todos, debe tener una regulación parlamentaria.

Sin embargo, la regulación no debe centrarse en los dos sujetos de la típica relación laboral, empleador y empleado, sino que deberán entrar en liza otros sujetos, los compañeros de trabajo. Todos deberán poner su granito de arena, porque no es una cuestión únicamente vertical, es decir, relación entre empleador y trabajador, sino también horizontal, entre los propios compañeros, puesto que deben respetar el horario de cada compañero.

"Desde el punto de vista del teletrabajo, y en una empresa con posibilidad de generalizar entre la plantilla, se deben preparar nuevas políticas de recursos humanos para organizar los tiempos de trabajo"

Desde el punto de vista del teletrabajo, y en una empresa con posibilidad de generalizar entre la plantilla, se deben preparar nuevas políticas de recursos humanos para organizar los tiempos de trabajo. No me refiero simplemente a los controles horarios, como el famoso control de jornada, un invento de la Inspección de Trabajo que choca frontalmente con la idea del teletrabajo. Me refiero a la organización del trabajo con el objetivo de coordinar una amalgama muy diversa de jornadas, si es que se permite cierta discreción al teletrabajador para decidir su jornada. Entre otras ideas, será importante la puesta en común de calendarios laborales de todos y cada uno de los trabajadores, la fijación de franjas horarias obligatorias de trabajo, lo cual genera una cierta inflexibilidad y obligación de cumplimiento, pero ello será necesario para ayudar al derecho de desconexión.

Se debe conciliar el derecho al teletrabajo y su facultad de definir la propia jornada de cada uno, para conciliarla con la del resto de compañeros. Es común que cada teletrabajador realice sus tareas de forma autónoma y en un horario, más o menos establecido, que no tiene que coincidir con el de otros compañeros. Ello provoca que al remitir mensajes de cualquier tipo, cada uno los envíe en un momento en el que es posible que otros compañeros están conciliando la vida familiar, y no están trabajando, pero se ven obligados a dar una respuesta, más o menos rápida, dependiendo de la urgencia del mensaje. Por ello, sin una buena coordinación a nivel de recursos humanos de toda la plantilla de teletrabajadores, será imposible salvaguardar el derecho a la desconexión digital.

En el futuro, el derecho a la desconexión digital será fundamental, todos debemos concienciarnos para ganar calidad de vida y saber/poder controlar las herramientas tecnológicas, para no vivir dependiendo de la mensajería instantánea, y no permitir que las herramientas tecnológicas nos controlen a nosotros.

Este derecho a la desconexión digital afecta por igual a empresarios y a trabajadores cuando hablamos de calidad de vida. Sin el derecho a la desconexión digital, los segundos perderán calidad de vida para reportar a los primeros, y éstos perderán calidad de vida para reportar a clientes. Al final es un tema de conciencia social.

• La dificultad para conciliar vida familiar y laboral

Una de las notas características del teletrabajo es la posibilidad de facilitar la conciliación familiar y laboral, pero posiblemente ello sea una falacia.

Normativamente nada se dice al respecto, no hay nada especial previsto para el teletrabajo en relación con la conciliación entre la vida laboral y familiar, diferente al resto de personas trabajadoras.

Si bien socialmente se piensa que el teletrabajo ayuda a esa conciliación, en realidad, en muchos casos, sucede todo lo contrario. La propia experiencia del teletrabajo que se está viviendo en este confinamiento por la COVID19, donde los hijos también están confinados, nos ha demostrado que el teletrabajo sin más no mejora la conciliación de la vida familiar y laboral.

El teletrabajo implica que se preste el servicio desde casa, simplemente, donde el trabajador convive con su familia, con hijos o ascendientes a los que debe prestar cuidado, sin embargo, sin la fijación de un tiempo concreto de trabajo, (aquí entra de nuevo en juego el derecho a la desconexión digital), la conciliación de la vida familiar y laboral no es posible, es más, se complica.

Desarrollar el trabajo con familiares que reclaman tu atención, porque no hay nadie más que puede atenderles, complica y entorpece el trabajo, y segu-

ramente puede generar ansiedad y estrés al teletrabajador, y por ende, mal ambiente familiar. El teletrabajador ve como sus familiares le interrumpen su jornada laboral durante las llamadas, durante las reuniones telemáticas, durante la realización de sus tareas familiares, pero a su vez, ve cómo sus compañeros de trabajo o su empleador interrumpe su vida familiar con llamadas o mensajes durante el tiempo de preparación de la comida, durante la hora de la comida, cuando está haciendo la compra o simplemente cuando intenta atender a sus hijos o a sus mayores.

La necesidad del teletrabajador es evidente; si cada uno confecciona sus propios horarios en función de sus necesidades, como se ha expuesto, será fundamental una organización interna (familiar) y externa (empresa) para poder atender a ambas organizaciones.

Esta autodeterminación del teletrabajador, en la organización de su trabajo, nos vuelve a evocar al trabajador autónomo.

• La calidad de la zona de trabajo

Cuando desarrollas tus tareas en el centro de trabajo de la empresa, ese puesto de trabajo normalmente se ha previsto como tal y se ha adaptado a ese fin, con el objetivo de poder desarrollar el trabajo en las mejores condiciones, para ser lo más rentable posible.

Ello no sucede actualmente en el teletrabajo. Partiendo de que lo común es desarrollar el teletrabajo en el domicilio habitual del teletrabajador, debemos tener en cuenta que normalmente cuando éste adquirió su vivienda no pensó en el teletrabajo, porque socialmente no está normalizado, lo que conlleva a que no se disponga de una zona, una habitación, para dedicar al trabajo, y en la mayoría de ocasiones se debe realizar el trabajo en una zona común, como el comedor u otra estancia compartida, debiendo lidiar con el resto de familiares que quieren hacer uso de esa estancia.

Asimismo, tampoco se dispone de una silla y mesa de trabajo adecuada, lo cual puede provocar problemas físicos, puesto que se trata de un mobiliario pensado para otros fines, no para el trabajo, y al final se pasan muchas horas sentado en una silla sencilla y no una silla de trabajo.

Respecto a este tema, tampoco refiere nada el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores, más allá de prever que "los trabajadores a distancia tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud resultando de aplicación, en todo caso, lo establecido en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y su normativa de desarrollo".

Como habitualmente sucede, el legislador intenta salir del paso y de forma generalista intenta resolver la situación, pero a nadie escapa que implantar una prevención de riesgos laborales en un domicilio particular no está exento de inconvenientes, puesto que el empresario debe proporcionar al trabajador unos métodos de trabajo que eviten riesgos laborales, pero no tiene posibilidad alguna de control sobre si se ejercitan esos métodos. La realidad es que implantar un protocolo de prevención de riesgos para un teletrabajador, hoy por hoy, resulta ridículo, como en tantos otros casos típicos de nuestro ordenamiento, en los que se obliga a aplicar una regulación generalista para casos particulares. ¿Hasta qué punto puede un empresario implantar algo en unas instalaciones de las que no es propietario?

Debido a los problemas del teletrabajo en el domicilio, cabe la posibilidad que los teletrabajadores apuesten por acudir a un centro coworking, por ejemplo, para evitar situaciones de agobio por estar viviendo y trabajando en el mismo sitio, permitiéndoles desconectar y separar la vida familiar -el disfrute- y la laboral -la obligación-, a pesar de que algunos disfrutan trabajando. En ese caso ¿quién costeará esos gastos extraordinarios? ¿Los sufragará o compensará el empleador? Una respuesta negativa condena al teletrabajador a realizar el trabajo en su domicilio si no puede permitirse con su salario un gasto extra.

Es evidente que una buena organización y acomodación del puesto de trabajo dependerá del teletrabajador, lo cual nos vuelve a recordar a la figura del trabajador autónomo.

LA NOTA DE AJENIDAD EN EL TELETRABAJO

La nota de ajenidad se requiere en toda relación laboral, según el artículo 1 del Estatuto de los Trabajadores, que consiste en que el trabajador perciba una retribución por su trabajo, fija o variable, pero sin estar condicionado por el riesgo o beneficio del negocio del empleador.

Actualmente no parece discutirse este tema, si bien en un futuro el desarrollo del teletrabajo puede poner en duda la nota de ajenidad, característica de una relación laboral por cuenta ajena, derivando más a un trabajador por cuenta propia.

"en un futuro el desarrollo del teletrabajo puede poner en duda la nota de ajenidad, característica de una relación laboral por cuenta ajena, derivando más a un trabajador por cuenta propia"

Me hace pensar en ello cuando analizo las notas características del teletrabajo, socialmente hablando, porque normativamente hemos visto que el detalle es muy pobre. Generalmente, como hemos expuesto, se piensa en el teletrabajo como un instrumento facilitador de la conciliación de la vida familiar y laboral, a pesar de que esa realidad es dudosa, como hemos visto.

El teletrabajador piensa que podrá compaginar tareas laborales y familiares, es decir, hacer un parón en su jornada laboral para realizar la compra familiar, otro parón para recoger a los hijos del colegio, etc, y, a su vez, piensa que además le vendrá bien para desconectar y realizar el trabajo más tarde, una vez los hijos estén durmiendo o haciendo otras tareas.

Ante este pensamiento del teletrabajador, el empresario le ofrece su plena confianza pero le exige que realice y cumpla con su carga de trabajo, la cual en los tiempos que corren siempre es alta para poder ser competitivos en el mercado. Así, el pensamiento del empresario se convierte en un "me da igual cuando hagas el trabajo, siempre que lo hagas", es decir, ante la reducción de las posibilidades de control, más fácil en el centro de trabajo, y a pesar de contar con suficientes soluciones de software en el mercado para ello, lo cierto es que lo más efectivo para el empleador es controlar el trabajo mediante resultados, el trabajo realizado.

Lo anterior me hace divagar sobre esta situación, me traslada a una recuperación del trabajo a destajo, o más bien el teletrabajo a destajo. La falta de control empresarial, puede comportar el planteamiento de abonar una retribución en función del trabajo realizado, lo cual si se exagera deriva a la fórmula del destajo, más cobras cuanto más hagas. El destajo tiene mala fama porque llegó a devenir abusivo, los trabajadores no cobraban si no hacían un volumen mínimo de trabajo, típico en el sector de la construcción, y se prohibió, teniendo muy mala reputación y siendo muy perseguido por sindicatos y la autoridad laboral. Se convierte así la retribución en un método de control de la ejecución del trabajo. Algo que posiblemente hasta el trabajador vea con buenos ojos, permitiéndole ganar más salario.

No obstante, podríamos pretender un destajo legal, regulándose la figura para evitar abusos. Ello les ocurre a muchos trabajadores autónomos, y en concreto los trabajadores autónomos económicamente dependientes, los antiguos "falsos autónomos", quienes podríamos decir que trabajan a destajo -cuanto más trabajan más cobran- con un espíritu empresarial de conseguir más beneficio pero con visos y obligaciones de trabajador. De nuevo, volvemos a evocar la figura del autónomo, en relación al teletrabajo.

En definitiva, el teletrabajo, legalmente llamado trabajo a distancia, ha venido para quedarse pero requiere de una regulación propia urgente, donde espero que el legislador ponga los pies en la tierra y se empape de la realidad para poder conseguir entre los diferentes operadores jurídicos, patronal y sindicatos, una legislación acorde a los tiempos que vivimos y pensando en el futuro, ya presente.



Rogelio Sanchiz Ranz Socio y director de AFYCE Abogado colegiado nº 28.556 del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid

TU ASESOR TE VA A GUIAR EN LA REVOLUCIÓN LABORAL INMINENTE, iii PREPÁRATE !!!

#laboral #TRADE #autónomo

"La mejor relación laboral es la que no existe..." es un viejo aforismo empresarial, no recuerdo el autor pero sospecho que es mío.

Podemos afirmar que de todos los factores de producción que integran la actividad laboral, el factor trabajo se ha convertido en el más problemático e incierto, siendo al mismo tiempo el más necesario. El capital humano es imprescindible, la relación laboral, no.

La excesiva regulación laboral en España y en general en Europa, hace que las empresas con mayor plantilla no puedan afrontar los retos de la nueva economía con la suficiente flexibilidad y capacidad de adaptación.

No nos estamos refiriendo solamente a la actividad industrial, sino cada vez más al sector servicios.

Las recientes regulaciones, tales como la prohibición de despedir por despido objetivo en periodo de baja por enfermedad, aprobada en Febrero de este año por Real Decreto Ley. Las recientes sentencias de las salas de lo social, impidiendo despedir al haber sido sustituidos algunos puestos de trabajo por máquinas más eficientes, (sala de lo social nº 5 T. Superior Madrid sentencia 775/2019). Otra, más reciente, sobre la empresa Valoriza del Tribunal Supremo Sala de lo social (sentencia 1/2020), que en síntesis dice que si una empresa ha venido concediendo la posibilidad a su personal de fijar libremente las vacaciones, esa posibilidad se ha convertido en un derecho adquirido y la empresa ya no puede pretender fijarlas o imponerlas. La sentencia, también reciente, del Tribunal Supremo sobre el caso de los TRADE de Deliveroo Sala de lo social (sentencia 1/2020), textualmente decía: "Por consiguiente, para que pueda predicarse la existencia de una relación jurídica de "trabajador autónomo económicamente dependiente" (TRADE), será preciso que entre el TRADE que presta el servicio y quien lo recibe no concurra una situación de dependencia".

Todas estas sentencias y regulaciones, pese a versar sobre materias muy distintas todas ellas, configuran, en nuestra opinión, una resistencia al "cambio climático" del factor trabajo que se avecina a toda velocidad, provocado por la nueva economía y acelerado por la crisis del COVID-19.

En el sector servicios, el auge del teletrabajo provocado por el confinamiento hace que el control empresarial, el ámbito de organización y dirección vaya quedando difuminado por la obtención del resultado. La regulación horaria salta por los aires, el trabajador en muchas ocasiones utiliza su propio material de trabajo, su ordenador, su mesa y silla, su espacio de trabajo, él mismo se organiza su horario y su trabajo se orienta al resultado. El "presentismo" desaparece y queda de manifiesto el trabajador que lo practicaba.

Las indudables ventajas del teletrabajo para el trabajador que lo practica, con la posibilidad de conciliar la vida laboral y la familiar y el ahorro de tiempo y gastos de transporte en grandes ciudades hace que sus inconvenientes queden minimizados.

Todo ello hace que el teletrabajador se vaya configurando como un auténtico TRADE (trabajador autónomo dependiente) o simplemente Autónomo a secas, si presta servicios a varias empresas.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE ESTA RELACIÓN PARA LA EMPRESA?

Vamos a comparar el factor trabajo en función de que sea prestado por un empleado por cuenta ajena o por un autónomo.

Vamos a tomar como ejemplo un trabajo muy habitual y necesario en cualquier mediana o pequeña empresa, el de Contable .

Para ver la regulación de esta profesión, cogemos a modo de ejemplo el Convenio de Oficinas y Despachos de Madrid vigente. La actividad de contable vendría encuadrada en el grupo III del convenio "d) Tareas técnicas de dirección y supervisión en el área de contabilidad, confecciona estados, balances, costos, provisiones de tesorería, y otros trabajos análogos en base al plan contable de la empresa".

Bien, esa puede ser la definición de tareas usuales de un contable.

Este convenio fija una retribución anual para 2020 de 15.372,42 euros. Calculando el coste de este trabajador para la empresa, añadiríamos 4.594,81 euros de cotización de seguridad social de empresa, más una previsión de indemnización por despido improcedente por un año de 1.389,83 euros. Es decir, el coste de un contable por cuenta ajena en el caso de que una empresa quiera despedirle después de un año, sin motivo justificado es de 21.357,06 euros.

La misma retribución de 15.372,42 euros para un trabajador autónomo, tendría un coste para la empresa contratante de 15.372,42 euros. La diferencia de coste es de 5.984,64 euros anuales casi un 40% más.

Pero además, no nos olvidemos que el contable por cuenta ajena tiene según su convenio:

Complemento personal de antigüedad 4% cada cuatro años, dietas y kilometraje, incapacidad temporal complemento 100%, jornada laboral 1.765 horas anuales, vacaciones 30 días, reducción de jornada por guarda legal, permisos retribuidos, suspensión del contrato por nacimiento y cuidado del menor, cuidado del lactante, formación, prevención de riesgos laborales, protección a la maternidad, política de igualdad, etc...

Añadamos a estas protecciones las más recientes medidas adoptadas con ocasión de la crisis del COVID-19. La prohibición de despedir por causas objetivas durante el periodo de alarma y la prohibición de despedir durante los seis meses siguientes a la finalización del estado de alarma para aquellas empresas que han solicitado un ERTE por causas de fuerza mayor, bajo la amenaza de tener que reintegrar las bonificaciones y las prestaciones de la totalidad de la empresa.

De ninguna de estas protecciones goza el trabajador autónomo. Y desde luego la externalización de la contabilidad es perfectamente realizable para cualquier empresa, los asesores sabemos mucho de eso.

Pero además, gracias al teletrabajo hay otros departamentos de la empresa perfectamente externalizables: el departamento de informática, el departamento de personal, el departamento de marketing, el departamento jurídico, el departamento de distribución, el de almacén, el de transporte, incluso el de fabricación.

Me va a decir el lector que acabo de "descubrir la pólvora", toda esta externalización de servicios ya existía antes. Y es cierto. Pero hagámonos esta pregunta.

¿En qué ocasión anterior la empresa ha estado sin ver tres meses seguidos a sus trabajadores, o sólo a parte de ellos? Pues es de suponer que la inmensa mayoría nunca ha tenido esa experiencia.

¿Y de qué se ha dado cuenta el empresario?

De que es perfectamente posible que una empresa funcione sin la "presencia" de sus trabajadores. Y todo ello gracias a la tecnología disponible a un coste bajo.

"¿Y de qué se ha dado cuenta el empresario? De que es perfectamente posible que una empresa funcione sin la "presencia" de sus trabajadores"

El empresario se ha dado cuenta de que ya no son necesarias grandes y costosas oficinas.

En el caso de las más grandes con servicios de autobuses, comedor e incluso guarderías.

Ya no tendrá que efectuar inversiones en la formación de los trabajadores. No se trata de que el teletrabajo haya venido para quedarse, el teletrabajo va a suponer una revolución en el factor trabajo y en una progresiva disminución de la importancia de la relación laboral.

Es ahí donde el Despacho Profesional puede ser muy importante e incluso decisivo a la hora de conducir y acompañar al empresario en esta revolución. Las indudables ventajas en términos de costes, calidad y flexibilidad de la externalización de los servicios de las empresas hacen que sin duda sea una clara oportunidad de futuro.

Buena parte de esos servicios pueden ser ofrecidos por el propio despacho por sí mismo o en colaboración con otros despachos especializados en las distintas materias.

Van a ser muchas las empresas que desaparezcan por cierre, concursos etc... pero quien no desaparecerá es el empresario. Es necesario librarse de las viejas estructuras empresariales, con su rigidez e incapacidad de adaptación a los nuevos retos por el encorsetamiento al que le somete la legislación laboral, y dotar al empresario de nuevas plataformas de coste reducido y alta calidad del servicio, estructuras basadas en procesos y nuevas tecnologías.

Asimismo es necesario llevar la idea a los jóvenes de que el tradicional trabajo para toda la vida deja de existir. Han de formarse como profesionales cualificados dispuestos a cambiar continuamente de especialización adaptándose a la realidad económica cambiante.

Han de organizarse en estructuras empresariales tipo sociedad limitada que les permitan operar en el mercado sin los inconvenientes de la figura del TRADE, salvaguardando su responsabilidad patrimonial personal.

Durante los meses próximos y durante el siguiente año, la labor del Despacho Profesional será decisiva a la hora de configurar las estructuras empresariales del futuro: ligeras, rentables y competitivas. Basadas en la subcontratación interdisciplinar, apoyándose en las nuevas tecnologías y diseñando Packs estándar transversales y multisectoriales que, mediante la implantación de procesos y KPIS personalizados, permitan teledirigir una empresa centrándose en el producto y servicio y olvidándose de la gestión.

"Durante los meses próximos y durante el siguiente año, la labor del Despacho Profesional será decisiva a la hora de configurar las estructuras empresariales del futuro"

Y por supuesto olvidándose de la plantilla.

Concluiremos con otro aforismo "El mejor empleado es el de la competencia..." si también sospecho que es mío.

Bien, parece que el presente capítulo pudiera resultar ofensivo para el trabajador por cuenta ajena, sólo pretendo ser sincero. La persona no es lo que hace, la dignidad de la persona está por encima de lo que hace para vivir. Pero estaremos de acuerdo, que el trabajar para otro, la ajenidad, la subordinación, no son las mejores recetas para las relaciones humanas y provoca la existencia de intereses distintos, y en ocasiones contrapuestos, dentro de la actividad empresarial. Las relaciones de colaboración en pie de igualdad y respeto mutuo, presidida por la libertad de pactos e intercambio de valor recíproco es la mejor receta para el desarrollo económico, la competencia es sana y permite crecer. El proteccionismo y la regulación excesiva deja a la empresa fuera de la competición global en la que se ha convertido la economía y acaba destruyendo lo que pretendía proteger, como comprobaremos en las cifras de desempleo venideras.

Preparemos y guiemos a nuestros clientes hacia las nuevas formas de estructura empresarial y dotémosles de las herramientas que les permitan competir en la economía virtual interconectada. Ese será nuestro reto como Asesores en los meses venideros.

Alberto Joven Vela

SEIKO ASESORES, S.L. www.seikoasesores.com C/Teniente Coronel Valenzuela, 3, 4º izda 50004 Zaragoza 976 913 056 aioven@seikoasesores.com

Alex Martínez Cruz

ABAC ASSESORS, SLU www.abac.cat Avenida Jaume ler, 95, 1er 08226 Terrassa (Barcelona) 937 369 860 alex@abac.cat

Alexandre Mir Sarrablo

MIR Y SIURANA ASSESORS www.mirsiurana.com Avenida Lleida, 94, bajo 25123 Torrefarrera (Lleida) 973 751 701 alexandre@mirsiurana.com

Alfonsa Boned Romero

SERRA MAYANS ASSESORS, S.L.P. www.serramayans.com C/ Navarra, 7 07800 Ibiza (Islas Baleares) 971 302 067 alfonsa@serramavans.com

Alfonso Febrer Roia

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA FEBRER, S.L.P. www.febrerasesores.com C/Pio XII, 4, 1° 12580 Benicarlo (Castellón) 964 471 462 alfonso.febrer@febrerasesores.com

Alicia Martín Fenor

OREJANA GESTIÓN EMPRENDEDORA SLPU www.gestoriaorejana.es Avenida del Acueducto, 13, 1º izda 40001 Segovia 921431511 a.martin@gestoriaorejana.com

Ana María Álvarez Berraco

ANFEIN ASESORES, SLU www.anfein.es Paseo de la Estación, 22 28902 Getafe (Madrid) 916 823 617 ana.alvarez@anfein.es

Armando Sánchez Curbelo

www.asicconsultores.com c/ León y Castillo, 33-11 35003 Las Palmas de Gran Canaria 928 360 856 armando@asesoriaarmandosanchez.com

Carlos Sanz Mulas

FINEXPERT www.fin-expert.ro Str. Dr. Grigore Mora 37 Bucarest (RUMANÍA) +40 749 607 106 c.sanz@cialt.ro

Carlos Solans Díaz

COMPROMISO EMPRESARIAL CONSULTORES, S.L. www.ceriosrosas.es C/ Fortuny, 37, 2° D 28010 Madrid 913 952 358 csolans@ceriosrosas.es

Celedonio Martínez Hernández

CYGE ASESORES ASOCIADOS, SLP www.cyge.net C/ Mossen Cinto Verdaguer, 144 08830 Sant Boi de Llobregat (Barcelona) 913 952 358 cmartinez@cyge.net

David Carretero Barroso

CUENTAMAS ASESORIA www.cuentamas.es C/ José Martínez Ruiz Azorín, 27 06800 Mérida (Badajoz) 924 485 520 asesoria@cuentamas.es

David Joares Izquierdo

JOARES CONSULTORES JURIDICO Y GESTION ,S.L. C/ San Vicente Mártir, 79, 1°, 1° 46007- Valencia 962 550 035 david@joares.com

David Núñez Blasco

EESAUDIT, S.L. www.eesaudit.es Carrer de Xàtiva, 10 46002 Valencia 963 940 663 d.nunez@eesaudit.com

Diego García TéllezCAPITAL SOLUCIONES LEGALES, S.L.

www.capitalasesores.com C/ Nueva, 9 11005 Cádiz 956 292 921 diegogarciatellez@capitalasesores.com

Edgar Martín Masó

AEMTIA ASSESSORS SLU www.aemtia.com Calle Santa Eugenia 10, 1ª 2ª 17001 Girona 972 298 353 emartin@aemtia.com

Eduardo Marín Agulló

AUDIFARMA, SERVÍCIOS PROFESIONALES FARMACEUTICOS, S.L. www.audifarma.es C/ Capitán General Gutiérrez Mellado, 6 03005 Alicante 965 929 535 emarin@audifarma.es

Eva Ballester Pérez de Castro

www.evaballester.com C/ Conde de Peñalver, 52 28006 Madrid 619 501 579 e.ballester@evaballester.com

Ezequiel Arauz Salmerón

ROMERO ARAUZ Y ASOCIADOS, S.L. www.romeroarauz.es Plaza San Agustín, 1, 1° 11005 Cádiz 956 214 867 ezequiel@romeroarauz.com

Fanny Urquizu Meseguer

GM CÓNSULTING ABOGADOS, S.L.P. www.gmconsulting.pro Avenida de la Albufera, 321, 2ª planta, oficina 6, 28031 Madrid 633 623 227 furguizu@gmconsulting.pro

Germán Pérez Cámara

CONFIALIA ASESORES DE EMPRESA, S.L. www.confialia.com C/ Nuredduna, 19, 1º Interior 07006 Palma de Mallorca (Islas Baleares) 971 462 558 german.perez@confialia.com

Ismael Barceló Valera

ISE ASESORES, S.L. www.iseasesores.com C/ Historiador Diago, 25, bajo Dc 46007 Valencia 963 107 541 ibarcelo@iseasesores.com

Javier Moraleja Ruiz

SECONTA, S.L. www.seconta.es Paseo de la Chopera, 9, ZOCO Rivas-Planta baja 28523 Rivas Vaciamadrid (Madrid) 916 660 631 javimruiz@gmail.com

José Alemany Castell

GESTORIA ALÉMANY, S.L.P. www.gestoria-alemany.com Calle de Ramón Llull, 2 07150 Andratx (Islas Baleares) 971 137 986 jose-alemany@gestores.net

José A. Avellaneda Fernández "Pericius"

www.ecovis.es C/Vicent Serra Orvay, nº 8 Piso 1º 07800 Ibiza (Islas Baleares) 971 394 802 jose.avellaneda@ecovis.es

José María Martín Cerrato

MADOM MANAGEMENT, S.L. www.madom.es C/ Marqués de Urquijo, 41, 1° 28008 Madrid 916 658 238 jm.martin@madom.es

José Pedro Martín Escolar

CENTRO DE INNOVACION DE DESPACHOS PROFESIONALES Y PYMES, S.L. www.innovaciondespachos.com Avenida de la Albufera, 321, 2ª planta, oficina 6 28031 Madrid 667 519 763 jpmartin@innovaciondespachos.com

Juan José Benayas del Álamo

BENAYAS ASESORES, S.L. www.asesoriabenayas.com C/Españoleto, 23, bajo izquierda 28010 Madrid 915 930 095 iibenayas@benayasasesores.es

Manuel Rodríguez Mondelo

BETA LEGAL ASSESORS, S.L. www.betalegal.com Av. Francesc Macià, 38- 10^a planta 08208- Sabadell (Barcelona) 937 451 614 mrmondelo@betalegal.com

Manuel Sáez Navarro

NOVOTAX CONSULTING, S.L. www.novotax.es Plaza de la Catedral, 5, entreplanta E 02001 Albacete 967 520 074 msaez@novotax.es

Miguel Castells Cobo

ASSESORIA CASTELLS CONSULTORS, SLP www.castells.ac Carrer del Bruc, 176 08037 Barcelona 934 576 767 mcastells@castells.ac

Pedro Luis Toledo Ramos

ASESORÍA TOLEDO SL www.asesoriatoledo.com Av. de Buendía 11. CEEI Despacho 63 19005 Guadalajara 949 248 357 pedro@asesoriatoledo.com

Rafael David Méndez Macías

ALBAYRA ASESORES www.albayra.es c/ Guadalete, 94 (Local) 41410 Carmona (Sevilla) 660 134 187 rafaelmendez@albayra.es

Rafael Ruiz Montero

CASTELLANA CONSULTORES, S.L. www.castellanaconsultores.com Paseo de la Castellana, 210, 5° 8 28046 Madrid 913 595 403 rafaelruiz@castellanaconsultores.com

Raquel García-Quismondo Paradinas

ASESORIA QUISMONDO Y ASOCIADOS, S.L. www.asesoriaquismondo.com Avenida América, 4, 1° B 28028 Madrid 915 216 231 raquel@asesoriaquismondo.com

Rogelio Sanchiz Ranz

AFYCE ASESORIA DE EMPRESAS, S.L. www.afyce.net C/ General Moscardó, 37 28020 Madrid 915 353 088 rogelio@afyce.net