



ADADE **Empresarial**



ADADE se consolida en el *ranking* nacional de auditores y asesores

Representantes de ACCSI se reúnen con dos de los despachos más importantes de China

ADADE Sevilla

Feedback o retroalimentación

Luces y sombras del estado de flujos de efectivo

Hacia un nuevo modelo de negocio

La China del presidente Xi Jin Ping y el premier Li Ke Qiang

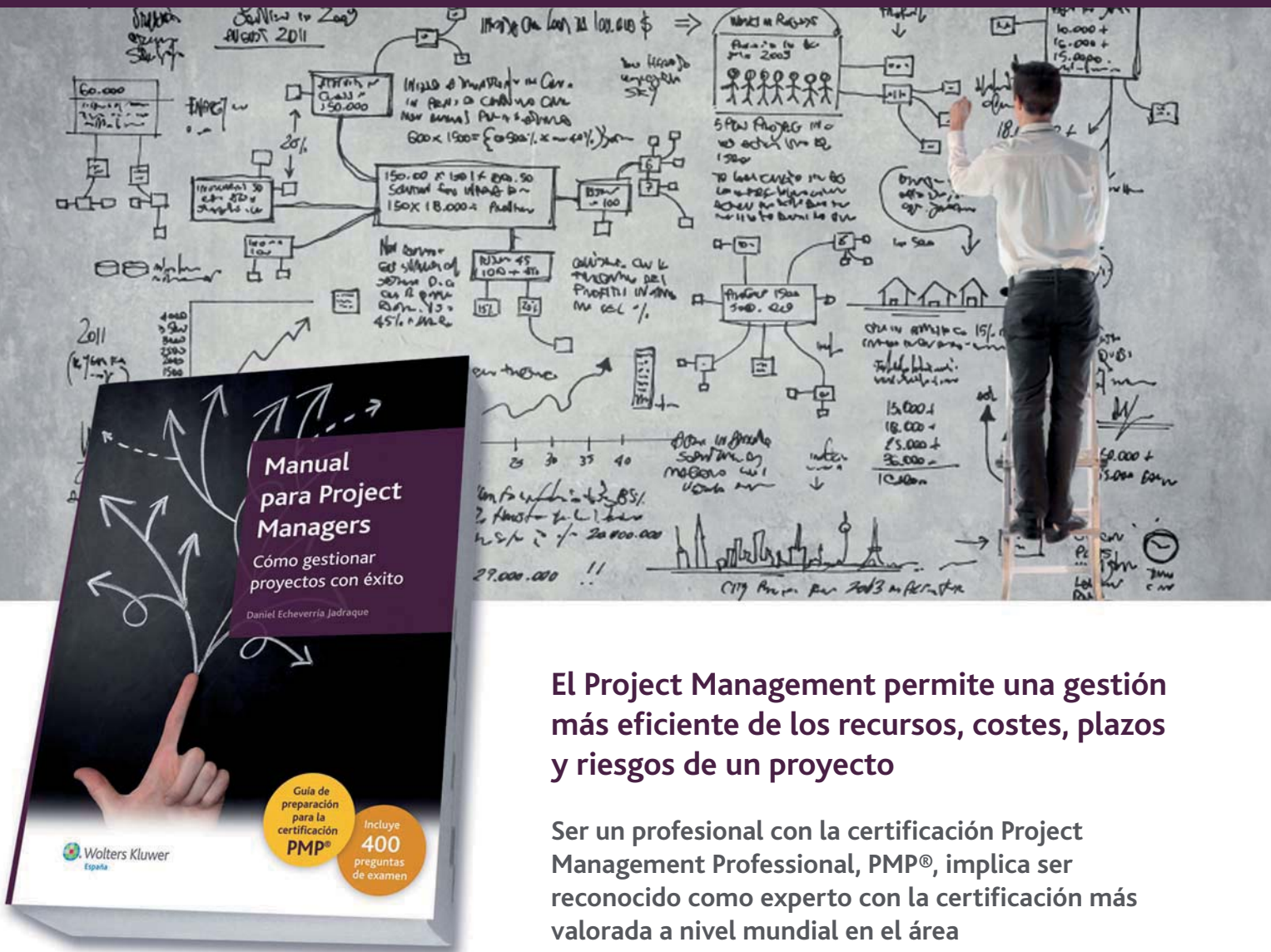
Invertir en Panamá



Manual para Project Managers

Cómo gestionar proyectos de éxito

NO TE LÍES ES MUCHO MÁS FÁCIL



El Project Management permite una gestión más eficiente de los recursos, costes, plazos y riesgos de un proyecto

Ser un profesional con la certificación Project Management Professional, PMP®, implica ser reconocido como experto con la certificación más valorada a nivel mundial en el área

ESTE LIBRO CUMPLE UN DOBLE OBJETIVO:

- Preparación del examen de certificación como **PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL®** del Project Management Institute® (PMI), con teoría y ejercicios para la superación del examen. Incluye 400 preguntas de examen junto a recomendaciones para afrontarlo.
- Guía para profesionales que ya se dedican o que desean incorporarse a la gestión de proyectos.

2ª EDICIÓN ACTUALIZADA

Incluye las novedades de la 5ª Edición del PMBOK del Project Management Institute, así como las buenas prácticas de la nueva norma ISO 21500 en Project management de septiembre de 2012

RECUERDE QUE el perfil profesional de Project Manager es uno de los pocos sin desempleo

 Wolters Kluwer

902 250 500 tel • clientes@wke.es • <http://tienda.wke.es>



sumario

Editorial	4
------------------------	---

Noticias

El Grupo Asesor ADADE se consolida en el <i>ranking</i> nacional de auditores y asesores.....	5
Representantes de ACCSI del Grupo Asesor ADADE se reúnen con dos de los despachos más importantes de China	6

Despacho ADADE

ADADE SEVILLA.....	7
--------------------	---

Reportaje empresa

Centro Norteamericano, excelencia en la enseñanza de idiomas.....	8
---	---

Artículos

Gestión del tiempo.....	9
La mediación como proceso en la resolución de conflictos.....	11
Asesoría y <i>coaching</i>	13
<i>Feedback</i> o retroalimentación: herramientas de <i>coaching</i>	15
Luces y sombras del estado de flujos de efectivo	18
Hacia un nuevo modelo de negocio.....	21
La China del presidente Xi Jin Ping y el premier Li Ke Qiang: ¿qué va a cambiar? .	25
Invertir en Panamá.....	27
Medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo	29

Ocio	31
-------------------	----

Actualidad económica	33
-----------------------------------	----

Edita
ADADE

Presidente
Juan Penim

Director editorial
Pedro Toledano

Consejo de redacción
Juan Penim
Pedro Soler
Tomas Saco
Neus Pou
Pedro Toledano

Contratación de publicidad
Tel.: 685 674 199
Fax: 925 214 619
info@adade.es
www.adade.es

Diseño, Preimpresión e Impresión
Wolters Kluwer España, S.A.

Printed in Spain

Tirada
15.000 ejemplares

Depósito legal
Z-1.506/93

ADADE no siempre se identifica ni se responsabiliza de la opinión de sus colaboradores

editorial

Nuevas empresas

Aunque no hace mucho ya hablamos de la TIC y la empresa al hilo del artículo en nuestra revista de Cisco, he creído interesante documentaros con lo siguiente.

El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información acaba de presentar dos informes imprescindibles para todos aquellos interesados en la relación de las empresas de nuestro país y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, un tema desglosado en las TIC en las Empresas y Microempresas Españolas (Edición 2012), en cuya realización ha colaborado el Instituto Nacional de Estadística.

Los interesados disponen de dos informes distintos pero complementarios; uno dedicado a las grandes empresas y las pymes, y otro en el que se analizan las micropymes. En el primero de ellos, como datos relevantes, encontramos:

Más de la mitad de las grandes empresas ofrecen formación TIC a sus empleados.

6 de cada 10 empresas de más de 250 trabajadores tienen empleados que se conectan a los sistemas TIC de la empresa mediante redes telemáticas externas.

Más del 62% de las pymes y grandes empresas utilizan ya la firma digital.

El 43% de las empresas de 10 o más empleados envía facturas electrónicas a sus clientes y proveedores.

Los hoteles y agencias de viajes son las que más utilizan el comercio electrónico. Más de un 73% de estas empresas realizan ventas a través de Internet.

Más de 76% de las empresas de 10 o más empleados contemplan algún tipo de medida para reducir el impacto ambiental.

En el informe dedicado a las microempresas destacamos:

Durante el año pasado, el número de microempresas con ordenadores y acceso a Internet creció considerablemente. Cerca del 70% de las microempresas españolas disponen de al menos un ordenador, 3,5 puntos porcentuales más que el año anterior, y más del 64%

de ellas cuenta con acceso a Internet, 6 puntos más que en 2010.

En los últimos doce meses, ha subido en 11 puntos la conexión a Internet banda ancha por telefonía móvil, por lo que el 30% de las microempresas la utilizan ya.

Más de la mitad de las microempresas utiliza algún tipo de *software* de código abierto.

Más de un 19% de microempresas enviaba en enero de 2011 facturas en formato digital.

Más del 11% de las microempresas realizaron compras por comercio electrónico en 2010, alcanzando más de un 15% en las de 3 a 9 empleados.

Cerca del 10% de microempresas utiliza aplicaciones tecnológicas para reducir el consumo de energía y un 12% ofrece a sus empleados facilidades para evitar los traslados físicos.

Como vemos, estos números distan mucho de ser significativamente referente en cuanto a la asunción del nivel tecnológico mínimo que debiera ya residir en nuestras empresas desde hace unos años.

No obstante, veo la tendencia positiva en la mejora progresiva y constante que es la implementación de las nuevas tecnologías en empresas y profesionales. Queda claro que el hecho diferencial lo marcará la tecnología; su instauración, uso y desarrollo marcarán el ritmo de crecimiento de nuestro tejido empresarial, en un mundo globalizado y rápido que no da tregua a la adaptación sosegada y que impregna la rapidez en las políticas, técnicas y proyectos empresariales.

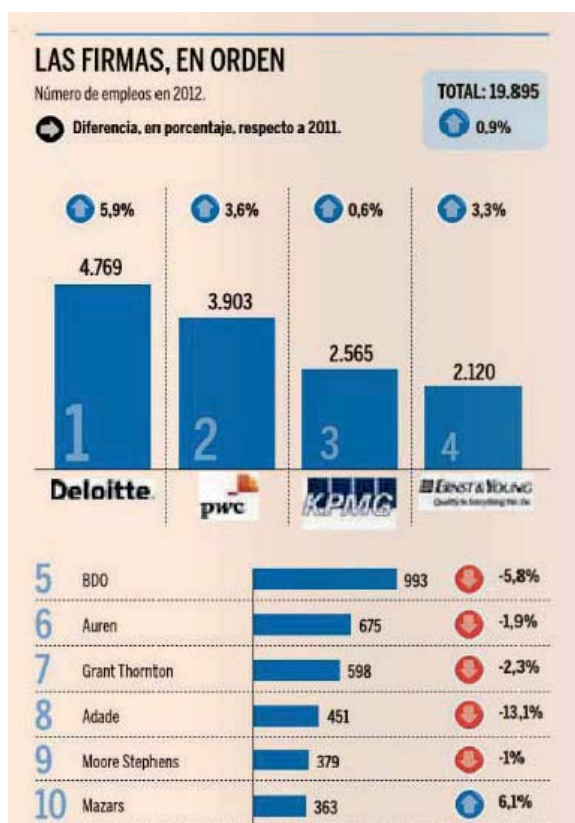


Juan de Jesús Penim Botejara
Presidente de ADADE

El Grupo Asesor ADADE se consolida en el *ranking* nacional de auditores y asesores

El Grupo Asesor ADADE se sitúa en el top 10 de las principales firmas a nivel nacional, según el *ranking* publicado por del diario Expansión sobre 2012.

Expansión



En el *ranking* que el diario Expansión publica anualmente sobre auditorías y asesorías, aparece el **Grupo Asesor ADADE** con una facturación total en el año 2012 que alcanzó los 30,3 millones de euros.

Teniendo en cuenta la situación actual del mundo empresarial, el **Grupo Asesor ADADE**, aunque con una ligera caída, ha mejorado su posicionamiento en el *ranking* de Expansión, y espera consolidarlo a lo largo del año 2013.

Representantes de ACCSI del Grupo Asesor ADADE se reúnen con dos de los despachos más importantes de China

ACCSI, empresa del Grupo ADADE, especializada en consultoría de inversiones entre España y China, mantuvo reuniones y sesiones de trabajo con los despachos Yingke Law Firm y Jun He Law Offices en Pekín para estrategias de expansión e inversión.



Representante del Grupo ADADE-ACCSI y del despacho Yingke

El pasado mes de marzo, la empresa ACCSI (*Advisor Consulting for Chinese-Spanish Investments, SL*) del Grupo ADADE, especializada en consultoría de inversiones entre España y China, mantuvo reuniones y sesiones de trabajo con los despachos Yingke Law Firm y Jun He Law Offices en sus respectivas sedes centrales de Pekín (China), para el estudio de colaboraciones estratégicas en el desarrollo de un nuevo modelo de servicio legal para apoyar a las empresas españolas y chinas en sus proyectos de expansión e inversión.

Yingke es uno de los tres mayores despachos de abogados de la República China, con una extensa presencia tanto a nivel nacional como internacional, con más de 2.000 experimentados abogados presentes en 19 ciudades de China y 4 continentes. La indudable experiencia de *Yingke* en todos los sistemas en China (legales, regulatorios y gubernamentales) constituye una inmejorable garantía para cubrir cualquier necesidad de las empresas españolas clientes de ACCSI con intereses en China.

Jun He, por su parte, es también uno de los despachos líderes de servicios legales en China, constituido en el año 1989, con 9 despachos distribuidos en China, Hong Kong y Estados Unidos. Es el único miembro chino de las respetadas asociaciones internacio-

nales de despachos de abogados *LEX MUNDI* y *MULTILAW*.

En ambos casos se estudiaron las posibilidades de colaboración en diferentes ámbitos de práctica de los servicios legales y la organización de seminarios conjuntos especializados en los dos países. Asimismo, se trataron proyectos específicos de empresas españolas y chinas, sectores de inversión emergentes, así como propuestas de colaboraciones conjuntas para la asesoría en operaciones comerciales futuras y en curso.

El equipo de ACCSI, representado por Ramón M^a Calduch (CEO) y Gladys Chen (*Partner Director*) fue recibido en el despacho *Jun He* por sus socios, Fang He, Wei Chen y Fang Zhou. En la reunión con *Yingke* estuvieron presentes Dña. Linda Yang (*Global Partner*), Chris Feng (*International Marketing Director*), Zhang Li (*Attorney at law*) y Alessio Chirumbolo (*Foreign Attorney*).

Ambas reuniones culminaron en una charla informal distendida y en el acuerdo sobre posteriores reuniones en España sobre la posible firma de un Acuerdo Marco de colaboración.



Representante del Grupo ADADE-ACCSI y del despacho Jun He

ADADE SEVILLA

Su principal activo es el trato personal e individualizado a sus clientes, así como la rapidez y calidad de su respuesta.



El trato personal e individualizado a sus clientes y la rapidez y calidad de respuesta a la solicitud de los mismos, constituyen las claves de su destacada posición en el mercado de los servicios empresariales.

La trayectoria de PROASA SEVILLA, SA muestra que es una **empresa viva**, que se esfuerza en crecer y adaptarse al ritmo que lo hacen sus clientes.

Así, la metodología de trabajo se diseña en función de las necesidades y tipología de cada cliente, teniendo conciencia de que cada cliente es único, irrepetible y de vital importancia para la empresa.

PROASA SEVILLA, SA fue fundada por don Santiago Núñez Guillemín en 1956. Es una firma netamente española, dedicada al asesoramiento integral de empresas, con gran implantación en Sevilla y Andalucía.

PROASA SEVILLA, SA cuenta con un equipo formado por 40 profesionales (abogados, economistas, psicólogos, graduados sociales, técnicos en informática, etc.) especializados en los diversos campos del asesoramiento empresarial.

El prestigio, la experiencia y la calidad de los distintos servicios que presta lo avalan las más de 1.000 empresas que constituyen su cartera de clientes.

PROASA SEVILLA, SA es socio fundador en la constitución del grupo de asesoramiento empresarial con operatividad en todo el territorio nacional denominado **Agrupación de Asesorías de Empresas (ADADE)**, lo que nos permite estar presentes y dar servicio a nuestros clientes en más de veinticinco capitales de provincia. El **Grupo ADADE** a nivel Internacional está presente en diez países.

“Cada cliente es único, irrepetible y de vital importancia para la empresa”



Centro Norteamericano, excelencia en la enseñanza de idiomas

El Centro Norteamericano es un centro pionero en la enseñanza del inglés en Sevilla. Sus más de 40 años de experiencia avalan una enseñanza de calidad y prestigio.

Desde 1958, en el Centro Norteamericano de Estudios Interculturales ofrecemos la enseñanza más personalizada y profesional del idioma inglés en Sevilla. Ofertamos numerosos programas para adultos, niños, adolescentes, colegios y empresas, así como una experta preparación a diferentes exámenes oficiales como TOEFL, *First Certificate*, y *Business English Certificate* de Cambridge University.

Somos el centro preparador en Sevilla de TOEFL y centro homologado por la Junta de Andalucía para Formación Profesional Ocupacional de la Consejería de Empleo. Nuestras oficinas y aulas están situadas en pleno corazón de Sevilla, a un paso de la Plaza Nueva, en una casa-palacio sevillana, donde se conjugan estilos arquitectónicos modernos con azulejos de Mensaque de principios de siglo, arcos, patios y fuentes.

Desde la calle Harinas 16 y 18 o en su Centro, estamos encantados de atenderles.



NUESTROS CURSOS

- Cursos regulares de todos los niveles.
- Preparación de oficiales: TOEFL, FIRST, SAT...
- Preparación para los niveles del Marco Común Europeo, A1, A2, B1, B2, C1, C2.

Todos nuestros cursos incluyen:

- Profesores nativos.
- Grupos reducidos.
- Salas de ordenadores.
- Acceso gratuito a Internet.
- Aulas con aire acondicionado.
- Uso de la Biblioteca/videoteca.
- Sistemas Multimedia, pizarras interactivas.
- Intercambio con estudiantes norteamericanos.
- Fiestas interculturales.
- Informe de progreso trimestral.
- Certificado.

Más información

C/ Harinas, 16 y 18
41001 Sevilla
Telf. 954 224 107
www.centronorteamericano.es

Gestión del tiempo

Para empezar a organizarnos y planificar nuestros objetivos previamente marcados es imprescindible el uso de una herramienta ampliamente extendida, la agenda. Si gastamos nuestro tiempo y energía en pequeñas cosas, nunca tendremos tiempo para las que son realmente importantes.

Tengo tiempo, luego existo. Parece una frase fácil, aludiendo a la ya mencionada por el filósofo y matemático francés René Descartes en el siglo XVII, pero lo que es cierto es que el tiempo, así como el uso que hacemos del mismo, condicionan de manera significativa nuestras vidas.

Estamos cansados de ver como día tras día el tiempo es un enemigo al que hay que vencer en lugar de un aliado con el que disfrutar. La actual vida moderna hace que los seres humanos vivamos contra el reloj, “*contra-tiempo*”.

El tiempo pasa rápido y en innumerables ocasiones aplazamos cosas que nos son importantes como la familia, salud, amigos, proyectos personales y profesionales, así como un largo etcétera, con la ilusión de que en un futuro no muy lejano los satisfaremos, pero en la mayoría de casos esto no ocurre.

Entonces ¿dónde radica el problema? La respuesta es sencilla: no gestionamos bien nuestro tiempo.

Para poder conseguir una mejor gestión de nuestro tiempo, de nuestra vida, tendríamos que ser más conscientes desde nuestro interior de la realidad que se nos presenta y analizar estos dos aspectos fundamentales:

1. ¿Son nuestros objetivos realistas?
2. ¿Cómo organizamos o planificamos nuestro tiempo?

¿SON NUESTROS OBJETIVOS REALISTAS?

En el primer punto tendremos que ser conscientes que la semana tiene 7 días y el día 24 horas para todo el mundo, de las cuales hay que saber repartir entre trabajo, familia, salud, ocio, necesidades fisiológicas (dormir, comer, etc.), necesidades higiénicas, etc. Esto parece un concepto obvio, pero en ocasiones no es así, ya que hay personas que se marcan objetivos a cumplir poco realistas en relación con el tiempo del que disponen para alcanzarlos, generándoles desánimo y frustración por no llegar.

Entonces ¿cómo debería marcar mis objetivos? Primero priorizando lo que realmente es importante para cada uno de nosotros, reflexionando sobre capacidades y necesidades particulares, así como el tiempo que se destinará a la satisfacción y consecución de los mismos.

Hasta aquí sería un poco la parte más filosófica, pero todos sabemos que la reflexión sin acción empaña y diluye el gran esfuerzo de la primera.

Para pasar a la acción tenemos que empezar a organizarnos y planificar nuestros objetivos previamente marcados. Para esta causa se hará imprescindible el uso de una herramienta ampliamente extendida, la agenda. El uso de una agenda en la cual podamos planificar y organizar las actividades a realizar resultará fundamental.

¿CÓMO ORGANIZAMOS NUESTRO TIEMPO?

Actualmente contamos con innumerables tipos de agenda, pero yo opto por las electrónicas, ya que nos permiten más opciones que las tradicionales en papel (cambios sin tachaduras, alarmas y recordatorios, notas aclaratorias, control de tiempos, contactos, etc.).

“Los expertos recomiendan que la primera actividad del día sea la más importante y urgente”

Para que el uso de la agenda sea eficiente tenemos que invertir algo de tiempo en pensar en:

1. Que actividades son prioritarias de acuerdo con nuestros objetivos marcados. Hay que dar prioridad a la importancia respecto a la urgencia de la misma, ya que en ocasiones nos centramos en actividades que son urgentes pero no importantes, cuando tendríamos que priorizar por cuales son las actividades importantes y dentro de éstas las urgentes antes de las no urgentes.
2. Estimar el tiempo que nos va a dedicar cada actividad, así como en qué momento del día la vamos a realizar.

Las actividades que realizamos generan valor o satisfacción a quien las recibe, pero es importante saber darle el tiempo óptimo a cada actividad, ya que si le dedicamos poco tiempo podemos dar un resultado

artículo

mediocre y si le dedicamos demasiado tiempo buscando la perfección, no vamos a ser eficientes entre el resultado obtenido y el tiempo empleado.

Respecto a en qué momento del día vamos a realizar la actividad, muchos expertos recomiendan que la primera actividad del día sea la más importante y urgente, ya que esto nos permitirá afrontar el resto de las actividades de una manera más serena al haber cumplido ya con las de mayor prioridad.

Es también muy recomendable no programar la agenda al 100% de actividades, ya que siempre pueden surgir imprevistos inesperados y necesitaremos de tiempo disponible para poder reorganizar nuestra programación diaria y acometerlos de una manera eficiente.

3. Evitar los ladrones de tiempo. Para poder llevar con éxito nuestra planificación tenemos que evitar las constantes interrupciones que se nos presentan en el quehacer diario. Principalmente es gente de nuestro entorno, llamadas de teléfono no programadas, *e-mail*, etc. Mi consejo es buscar otros momentos del día para gestionar de una manera diplomática y eficiente estas interrupciones y si has seguido mi consejo de no llenar el 100% de tu agenda, a lo largo del día encontrarás momentos en los que poder atenderlas sin alterar el rumbo de tu planificación diaria.

4. Fundamentalmente cumplir con la programación de la agenda. Tenemos que ser conscientes con nosotros y hacer conscientes a los demás de la importancia que tiene nuestra planificación para poder alcanzar los objetivos que nos hemos marcados.

“Hay que ser conscientes de la importancia que tiene la planificación para poder alcanzar los objetivos que nos hemos marcados”

Os contaré que este artículo lo programé en mi agenda previamente para intentar lograr alcanzar un equilibrio eficiente entre el resultado obtenido y el tiempo empleado. Espero que haya sido así.

Me gustaría finalizarlo recordando la enseñanza del profesor de filosofía que cogió un bote grande y vacío de cristal y lo lleno de pelotas de golf.

Acto seguido preguntó a los estudiantes si el bote estaba lleno, a lo que los todos respondieron con gran seguridad afirmativamente.

Seguidamente, repitió la operación pero esta vez utilizó canicas que rellenaron los espacios vacíos entre las

pelotas de golf. Volviendo a preguntar a los estudiantes si el bote estaba lleno, obtuvo por segunda vez la misma respuesta, aunque en algunos ya se empezó a generar la duda.

“Si gastamos tiempo y energía en pequeñas cosas, nunca tendremos tiempo para las que son realmente importantes”

Cuando ya parecía que nada les podía sorprender repitió la operación con arena, volviendo a preguntar y obteniendo la misma respuesta positiva.

Por último agregó dos tazas de café al contenido del bote y efectivamente llenó los espacios vacíos entre las pelotas de golf, las canicas y la arena. Los estudiantes comenzaron a reír.

Cuando volvió el silencio el profesor les dijo que aquel bote representaba la vida. Las pelotas de golf eran las cosas importantes como familia, hijos, salud o amigos. Son cosas que, aunque lo perdiéramos todo y sólo nos quedarán éstas, nuestras vidas estarían llenas.

Las canicas son las cosas que importan como trabajo, casa, estatus, etc.

La arena son todas las demás, las pequeñas cosas.

Tened en cuenta, les dijo, que si ponemos primero la arena no habría espacio para las canicas ni para las pelotas de golf. Lo mismo ocurre en la vida, si gastamos nuestro tiempo y energía en pequeñas cosas, nunca tendremos tiempo para las que son realmente importantes.

Después del entusiasmo mostrado por la valiosa enseñanza, uno de los estudiantes levantó la mano y le preguntó que era el café, a lo que el profesor respondió:

“Me alegra que me hagas esa pregunta, el café es para enseñaros que no importa lo ocupado que uno pueda estar en su vida, siempre hay un hueco para tomar un par de tazas de café con un amigo”.

Pablo García Estela
Economista-Consultor
ADADE Valencia



La mediación como proceso en la resolución de conflictos

La mediación determina, de forma mediata, una mejora del funcionamiento global del sistema de resolución de conflictos en la sociedad, aumentando su capacidad de respuesta.

El significado propio de la palabra mediación resulta ya suficientemente expresivo. Se define como la *"acción y/o efecto de mediar"*, pero a su vez tiene entre otras acepciones, la de *"interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad"*.

Distintas organizaciones internacionales reconocen la importancia de la mediación como instrumento adecuado de resolución de conflictos, que aporta indudables ventajas no solamente con relación a los mediadores, sino también para el sistema judicial.

Efectivamente, la mediación supone la obtención de una solución más rápida y ágil del conflicto y, frecuentemente, un ahorro de tiempo y dinero para las partes; generando al mismo tiempo una descongestión de un sistema judicial saturado.

Asimismo, la mediación determina, de forma mediata, una mejora del funcionamiento global del sistema de resolución de conflictos en la sociedad, aumentando su capacidad de respuesta, y añadiendo un consiguiente ahorro de los enormes costes que siempre genera un proceso judicial. Pero, frente a la realidad de otros países, la aplicación de la mediación en España resulta insuficiente, siendo una gran desconocida; es necesario que los poderes públicos impulsen la utilización de este instrumento, elaborando un marco normativo adecuado que permita su desarrollo, ya sea como sistema alternativo a la vía judicial (extrajudicial) o como complementario de la misma (intrajudicial).

Las características básicas que presiden en la mediación son:

1. Voluntariedad. Las partes libremente han de manifestar su voluntad de acudir al proceso, así como de elegir o aceptar a el mediador.

2. Libre decisión de las partes. Éstas han de alcanzar un acuerdo por sí mismas, siendo ellas las que tomen las decisiones de forma absolutamente libre y sin imposiciones de ninguna otra parte o de terceros.

3. Imparcialidad. Esta característica se refiere al mediador, pues éste no podrá posicionarse respecto de alguna de las partes, y si observara que alguno de los acuerdos perjudica a una de ellas, deberá interrumpir la mediación. La imparcialidad exige que el mediador preste su ayuda a ambas partes sin tomar partido por alguna de ellas, fomentando la comunicación entre las mismas.

4. Neutralidad. El mediador no impone, ni dirige acuerdos adaptados a su propia escala de valores.



5. Flexibilidad. Se trata de un proceso a medida de las necesidades de las partes y del tipo de conflicto.

6. Confidencialidad. Tanto las partes como el mediador se comprometen a mantener en secreto todo lo que traten en las sesiones. Esto se extiende a no poder utilizar la información resultante en un futuro pleito.

7. Carácter personalísimo. Las partes han de asistir personalmente a las sesiones de mediación no pudiendo designar éstas a un tercero que les represente.

8. Defensa del interés de los menores. El mediador y las partes deberán velar por el interés de los menores, en caso de que existan, garantizando que los acuerdos no resulten perjudiciales para éstos.

9. Profesionalización. Y es que el mediador deberá tener formación adecuada con una cualificación profesional obtenida de una formación específica en el ámbito de la mediación.

Si tuviésemos que enumerar las ventajas de la mediación diríamos:

- Tiene como máxima la salvaguarda de las relaciones personales.
- Permite el descubrimiento de intereses comunes.
- No figura un ganador y un perdedor, solamente existen ganadores.
- Solución ágil y rápida del conflicto.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- Evita la incertidumbre del resultado.
- Al ser los protagonistas de la solución, asumen la

artículo

responsabilidad de sus propias decisiones y se facilita el futuro cumplimiento voluntario del acuerdo.

- Permite decisiones más flexibles y adaptadas al caso concreto.
- Previene futuros o mayores conflictos.
- Reduce la carga de trabajo de los órganos judiciales.
- Disminuye costes.

“El mayor inconveniente de la mediación es que no tiene en cuenta la diferencia de poder que puede existir entre las partes”

Aunque tras leer sus muchas ventajas siempre es necesario ponderar, y en el caso de la mediación los contras serían:

- Algunos expertos señalan que el mayor inconveniente de esta técnica es que no tiene en cuenta la diferencia de poder que puede existir entre las partes y que, por tanto, puede inducir a la firma de acuerdos injustos para las partes más débiles o desfavorecidas, algo que en principio no ocurriría en un tribunal de justicia.
- Existe, además, un desacuerdo sobre la conveniencia de que se imponga de manera obligatoria el recurso a la mediación como paso previo al procedimiento judicial (cuestión inexistente hasta la fecha). Según muchos expertos, el carácter voluntario es decisivo para el buen éxito de la mediación; además su obligatoriedad como paso previo cerraría el acceso a la justicia a quienes no quieran pasar por la mediación.
- Un problema que atañe en particular a algunos países es que debido a que no se dictan sentencias en los casos de mediación, no se sientan precedentes jurídicos y no se desarrolla jurisprudencia. El resultado es que ello impide que se legisle con la rapidez necesaria para lograr un ordenamiento jurídico flexible, es decir, que el buen éxito de la mediación podría afectar al sistema de impartición de justicia, haciéndolo más obsoleto e inadecuado para las nuevas situaciones.

Pero al escaso desarrollo de la mediación en España, sí podemos destacar algunas experiencias en el ámbito judicial:

- Mediación en el ámbito de la **responsabilidad de los menores**: que se ha venido desarrollando desde los años 90.
- Mediación **penal**: experiencias de determinados órganos judiciales y que han tenido el apoyo del CGPJ.
- Mediación **familiar**: experiencias en determinados juzgados y que asimismo han contado con el apoyo del CGPJ.

En cuanto a las Leyes promulgadas por las CCAA, sobre todo en materia de mediación familiar, debemos de enumerar las siguientes:

1. Andalucía, Aragón, Asturias, Canarias, Cantabria, Castilla la Mancha, Castilla León, Catalunya, Comunidad Valenciana, Galicia, Illes Baleares, Madrid y País Vasco.
2. La norma actual vigente es el Real Decreto 5/2012, de 5 de marzo, y la Ley 5/2012, de 6 de julio.

El mediador y su formación

No existe mediación, sino que existen buenos o malos mediadores. Y es que la función mediadora requiere, además de la extracción profesional (de diversos colectivos) y de la formación teórica específica, la realización de un amplio programa de prácticas en procesos de mediación.

La importancia que la mediación va adquiriendo lleva aparejada la necesidad de la formación del mediador. Por ello, será aconsejable e inevitable que los colegios y asociaciones profesionales relacionados directa o indirectamente con la actividad mediadora intervengan en la formación de sus colegiados y asociados, elaborando planes o programas de enseñanza homogéneos y en colaboración con las universidades.

Esta formación debe incluir como tronco común un conjunto de materias propias procedentes de la psicología, la sociología y el derecho como son las relativas al estudio de los conflictos, la estructura de las relaciones de poder, las técnicas de comunicación y negociación, los fundamentos de derecho negocial, los fundamentos de criminología y el régimen jurídico de la mediación; sin olvidar materias propias de derecho de familia, penal, civil, mercantil y procesal.

Notas finales

La mediación se ha revelado como un importante y útil método de pacificación de los conflictos que se inscriben plenamente en el contexto de mejora de acceso a la justicia, pretendiendo fundamentalmente la optimización de los recursos.

Desempeña un papel complementario y/o alternativo en relación a los procedimientos jurisdiccionales, en la medida en que se adaptan mejor algunos conflictos, porque favorecen el diálogo entre las partes.

Por todo ello, hay que resaltar que todos los que, de una u otra manera, estamos inmersos en el mundo judicial debemos adquirir el compromiso de utilizar, potenciar y formar en mediación.

Juan de Jesús Penim Botejara
Presidente Grupo ADADE
ADADE Badajoz



Asesoría y coaching

El *coaching* nos acerca al logro de objetivos, nos ayuda a identificar nuestras verdaderas necesidades, a descubrir y potenciar nuestros propios recursos y a gestionar la información importante.

En mis treinta años de andadura en el campo de la asesoría he observado una constante: el deseo de los asesores en atender, de forma eficiente, las necesidades de los clientes.

Continuamente, los empresarios solicitan asesoramiento para mejorar: ya sean situaciones personales y/o empresariales o parcelas de su negocio. En respuesta, el consultor siempre actúa de forma parecida, en la mayor parte de casos, aconsejando las medidas a tomar, basados en su experiencia como profesional y, en el resto de casos, tras un análisis, aplicando el consejo que podríamos denominar a medida.

La crisis ha traído consigo un sinfín de nuevas problemáticas y, por consiguiente, se ha incrementado el número de consultas y la complejidad de las mismas, propiciando en el consultor una sensación de desazón ante la magnitud de una incertidumbre que no se resuelve con las recetas tradicionales. Comentando estos temas en mi entorno más cercano, me propusieron que

ampliara mi formación con una exitosa disciplina, el *coaching*; y yo, que soy entusiasta por naturaleza, acepté la invitación. Mi sensación es que la disciplina de *coaching* aplicada en el campo asesor es muy positiva, ya que si a cualquier profesional le proporciona un crecimiento personal y profesional, en un asesor puede tener un efecto mayor al producirse entre ambas disciplinas un *feedback* o retroalimentación.



Anteriormente he mencionado que los clientes requieren del asesor respuestas a situaciones o cambios que se producen en sus empresas y también he citado cómo se responde generalmente. Ahora quiero exponer cómo respondería un **asesor-coach** ante la pregunta del cliente que nos dice: ¿Qué tengo que hacer? Aunque parezca una respuesta a la "gallega", se responde con unas preguntas poderosas: ¿Tú qué quieres hacer? y ¿para qué lo quieres hacer?

"El coaching nos acerca al logro de objetivos, nos ayuda a identificar nuestras verdaderas necesidades, a descubrir y potenciar nuestros propios recursos y a gestionar la información importante"

Con estas preguntas se obtiene una cantidad de información muy valiosa para un correcto asesoramiento y, en muchos casos, información oculta a tener en cuenta.



El *coaching* o proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, se centra en dónde se encuentra la persona hoy y en lo que está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar mañana. No trata de enseñarnos más materias, sino de aplicar bien la que ya sabemos; a que el arte de la escucha lo practiquemos de forma efectiva, a mirar la vida desde otro ángulo y a efectuar preguntas con las que obtendremos respuestas de gran valor.

Julián Mañas Pacheco
Director de marketing
ADADE Barcelona





UN GRAN GRUPO DE PROFESIONALES QUE OFRECEN SOLUCIONES GLOBALES

ADADE ADMINISTRADORES CONCURSALES, S.L.P. es una compañía de servicios jurídicos y económicos (Grupo Asesor ADADDE) orientada principalmente a prestar los servicios propios de la Administración Concursal en aquellos supuestos que requieren especialistas cualificados con criterio, eficacia y ofreciendo un servicio multidisciplinar e interlocutores fiables en el ámbito Judicial, teniendo en cuenta que se trata de una función de auxilio judicial



El equipo profesional de **ADADE ADMINISTRADORES CONCURSALES, S.L.P.** esta formado por un equipo de unas 100 personas de las cuales 60 lo conforman profesionales expertos en distintas ramas como Abogados, Economistas, Auditores de Cuentas y Titulados Mercantiles todas ellos con un amplio bagaje profesional.

Feedback o retroalimentación: herramientas de coaching

Feedback es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien.

Zeus y Skiffington (2000) aportan una serie de reflexiones importantes a este tema. En primer lugar definen *feedback* como “es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien”. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

La capacidad para facilitar *feedback* es fundamental para el éxito de cualquier intervención como directivo, y es una de las funciones más importantes que debe desempeñar el directivo como tutor o como fuente de desarrollo de las personas.

Los autores añaden que quienes destacan por sus logros siempre buscan *feedback* o formas de analizar sus éxitos. Incluso un *feedback* negativo es preferible a la ausencia de *feedback*. El individuo no tarda en perder su motivación y entusiasmo si cree que nadie se preocupa de su rendimiento. El *feedback* es una forma de reconocimiento que motiva a la gente. Como señaló Hill, el proceso moderno de *feedback* lo controla más el empleado que el directivo, haciendo un énfasis especial en el asesoramiento, la autoevaluación y el autodesarrollo.

El *feedback* se centra en las competencias clave que requiere un determinado puesto de trabajo y los resultados que requiere la organización e identifica los principales impulsores del rendimiento necesarios para alcanzar el éxito organizativo.

“El buen *feedback* presta su máxima atención a los objetivos y está orientado hacia el futuro”

BENEFICIOS DEL FEEDBACK

Los autores describen a continuación los beneficios que comporta un *feedback* constructivo, entre otros son:

1. Despierta un sentimiento de pertenencia en los individuos.
2. Actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado, sobre todo, si se

practica intermitentemente. Si el *feedback* es negativo puede inducir al individuo a luchar con más fuerza para mejorar y desarrollar su rendimiento.

3. Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
4. Crea una relación entre el directivo y el empleado, generando confianza y una comunicación de doble sentido entre emisor y receptor.
5. Genera autoestima, confianza y seguridad.
6. Ayuda al colaborador a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

“El *feedback* que mejores resultados da es el cara a cara”

Cómo facilitar *feedback*

Pueden utilizarse diversos métodos (cara a cara, indirecto, verbal, escrito, solicitado o no solicitado, etc.); sin embargo, el que da mejores resultados es el cara a cara.

En relación con la preparación del *feedback*, deberíamos tener presente que al tratarse un proceso continuo ha de comprender distintas etapas de implementación.

Preparar la sesión

1. Identificar un problema de escasez de rendimiento (¿es habitual, atípico, repentino?) o de rendimiento alto.
2. Comunicar el impacto, en caso de déficit (personal y organizativo), proporcionando datos objetivos. Equilibrar lo positivo y lo negativo (técnica del *sándwich*: comenzar con algún aspecto positivo, seguir con temas a cambiar y finalizar con una actitud de confianza hacia el cambio futuro).
3. Analizar la causa del bajo o alto rendimiento: técnicas, conocimientos, confianza, proceso, etc.



4. Invitar al empleado a evaluar su propio rendimiento: ¿es resoluble el problema o cómo se puede potenciar más el rendimiento?
5. Pedir permiso para proponer otras soluciones.
6. Establecer objetivos y un plan de acción.
7. Seguimiento: control, evaluación, *feedback* continuo.

REACCIONES NEGATIVAS AL *FEEDBACK*

El *feedback* es una comunicación con un contenido de riesgo que puede suscitar reacciones variadas, como son las siguientes:

- Aceptación.
- Sorpresa.
- Contrariedad.
- Decepción.
- Confusión.
- Desacuerdo.
- Negación.

BARRERA	SITUACIÓN	ACCIÓN
Negación	Aparece cuando el afectado rechaza reconocer como propio lo que el directivo le dice.	Frente a esta reacción es necesario mantener la calma, la paciencia y la firmeza. Para ello: hablar de hechos y cifras. Explicar la situación, decir el porqué de la misma y situarla en la política de la organización. Mantener su capacidad de escuchar y su amabilidad. Repetir su <i>feedback</i> , si es necesario, pues se trata de que el interlocutor asimile la existencia del problema.
Desacuerdo	Reconoce los hechos, pero no está de acuerdo sobre la importancia de los mismos.	Mantener la calma y la paciencia y dar muestra de pedagogía. Reformular los argumentos del receptor. Aceptarlos al mismo tiempo que le muestra un aspecto diferente de las cosas. Hacerle asimilar la importancia del problema.
Confusión	El colaborador se agita, presenta signos de ansiedad o de impaciencia. Muestra que la discusión le pone en un estado emocional difícil.	Aceptar y acoger la reacción. Procurar señalar lo que percibe: "tengo la sensación de que le es difícil escuchar lo que le acabo de decir". Permitir a la persona expresar lo que siente. Ayudarla a expresarse acerca de las razones de lo que piensa. Sugerirle representaciones o creencias positivas que le permitan vivir de forma diferente la situación.

BARRERA	SITUACIÓN	ACCIÓN
Contrariedad o decepción	El colaborador muestra decepción o incluso ira. Había creído estar haciéndolo bien y se había esforzado. No se defiende. Está decepcionado consigo mismo.	Captar la reacción y prestar atención a señalar lo que percibe: "tengo la impresión de que lo que le digo le contraría. Dejar expresar al colaborador con relación a lo que siente. Mostrar comprensión respecto a lo que el colaborador dice. Reconocer su parte de responsabilidad eventual y pedir al empleado, por ejemplo, que vea el <i>feedback</i> , como una traducción del interés hacia ella y del deseo de ayudarla a progresar.
Sorpresa	El colaborador tiene el aspecto de descubrir lo que el directivo le dice y que verdaderamente no se esperaba. Sensación de "jarrro de agua fría".	Actuar, señalar lo percibido: "tengo la impresión de que lo que le digo le sorprende. Estimular al colaborador a responder. Explicarle su manera de ver las cosas. Conceder al colaborador un margen para integrar la nueva visión de la situación.
Aceptación	El colaborador reconoce y concentra su energía en la mejor manera de integrar el <i>feedback</i> . Puede ser una etapa posterior a cualquiera de las anteriores reacciones descritas.	Podremos escoger entre diversos cursos de acción: <i>coaching</i> del colaborador por parte del directivo. El acuerdo para avanzar. La búsqueda de soluciones: ¿cómo hacer para que ello no se vuelva a producir? La suspensión de la discusión con un plazo de reflexión: se fija el momento del nuevo encuentro.

FEEDBACK INTELIGENTE

A modo de resumen, según los autores, el proceso de *feedback* inteligente tendría las siguientes etapas:

- 1. Observar.** Recoger información significativa en relación con las competencias clave del puesto.
- 2. Preparar.** Tener en cuenta los temas tanto de contenido como de forma. Buscar el mejor momento y lugar.
- 3. Mensajes contenido del *feedback*.** Transmitir de forma objetiva y con datos claros y concretos.
- 4. Gestionar la reacción de la persona.** Teniendo en cuenta lo expuesto más arriba.
- 5. Elaborar un plan de acción:**
 - A través del *coaching*: lo elabora el propio colaborador.
 - A través de la búsqueda del compromiso: la dirección pone plazos, acciones, etc.
 - Co-participado: se elabora de forma conjunta entre la dirección y el colaborador.

"El *feedback* es una potente herramienta de relación interpersonal y de dirección de personas"

Su aplicación estudiada y correcta puede aportar un beneficio extraordinario tanto a las organizaciones como a las personas implicadas en el proceso. El *feedback* es un paso necesario hacia el desarrollo y el cambio, tanto de personas como de organizaciones. Quizás sea el primer paso, y ya sabemos aquello de que "un buen primer paso nos facilita que los siguientes sean mejores todavía".



Jesús Arcas Rau
Consultor y entrenador para el desarrollo y el cambio
www.jesusarcas.com

Luces y sombras del estado de flujos de efectivo

En muchos casos, el estado de flujos de efectivo puede aportar más información que la propia cuenta de pérdidas y ganancias.

Cuando se anunció la publicación del actual Plan General de Contabilidad y la sustitución del antiguo cuadro de origen y aplicación de fondos por el estado de flujos de efectivo (EFE), muchos abrigamos esperanza de que por fin el legislador y los responsables del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) habían atendido las peticiones formuladas insistentemente por muchos profesionales y empresarios a fin de mejorar la información financiera de las cuentas anuales suprimiendo un elemento como el de origen y aplicación de fondos difícil de confeccionar e interpretar.

Por el contrario, el estado de flujos de efectivo (EFE) tiene una gran aceptación en la doctrina contable internacional y constituye una valiosa herramienta de análisis utilizada desde los años 70 por accionistas y analistas (1). De hecho, cuenta con una norma propia de contabilidad, la NIC7.

Sin embargo, la oportunidad para ponernos al nivel de nuestros colegas extranjeros fue desaprovechada tanto por método propuesto para la confección y formulación del EFE como y, sobre todo, por la escasa o nula importancia que los auditores y profesionales prestan a este estado.

Vayamos por partes. En primer lugar conviene describir el alcance dado por el Plan General de Contabilidad cuando al mencionar a este estado, establece:

“El estado de flujos de efectivo informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio”.

También establece su contenido al definir, al igual que lo hace la NIC 7, las fuentes o los destinos de los movimientos en:

De explotación (E)	Las derivadas de la actividad principal de la compañía.
De inversión (I)	Los movimientos de efectivo destinados a inversiones o los procedentes de desinversiones (enajenaciones de inmovilizado).
De financiación (F)	Por préstamos obtenidos, amortización de los ya existentes, aportaciones de capital por parte de los socios, remuneración a éstos vía dividendos o por subvenciones en capital.

De forma que la suma de (E)+(I)+(F) constituye la variación del efectivo habido en el ejercicio por cada una de las actividades citadas que, añadida al efectivo al inicio del período, nos dará el correspondiente al cierre del ejercicio.

“El EFE se ha convertido en una estado que pocos lo entienden y muchos menos son capaces de confeccionarlo correctamente”

Se ha de indicar que la presentación del EFE solamente es obligatorio para aquellas compañías que cumplen los límites establecidos para la formulación de cuentas anuales normales.

Es en el método propuesto por el PGC para elaboración de EFE, diferente a la utilizada internacionalmente, donde el legislador ha perdido la oportunidad para aproximarnos a la normativa y práctica internacionales. En lugar del método **directo** consistente en identificar los flujos por conceptos de ingreso y pago de acuerdo a su naturaleza, se ha optado por el método **indirecto** por el que se parte del beneficio antes de impuestos y mediante variaciones habidas en las cuentas ajustadas por los movimientos contables no financieros, se alcanza el saldo final de tesorería.

Al parecer la razón que llevó a la Administración a adoptar el método indirecto fue la de facilitar su confección al considerar que la aplicación del método directo requeriría unos complejos y laboriosos procedimientos adminis-

(1) Recuerdo mis primeros años de auditor a mediados de los setenta cuando al revisar empresas españolas, filiales de compañías extranjeras, verificábamos el estado de caja o de tesorería como parte de los estados financieros auditados.



trativos. A cambio de esta aparente facilidad, el EFE se ha convertido en un estado que pocos lo entienden y muchos menos son capaces de confeccionarlo correctamente.

El método indirecto requiere de ajustes a las cifras obtenidas por variación de las diferentes cuentas de balance, algunos de los cuales el PGC se ha cuidado de establecer; sin embargo, su identificación, cuantificación y afectación al EFE constituye una ardua tarea que en muchos casos es llevada a cabo por los auditores.

Por si no fuera poco, los ERPs y los programas de contabilidad disponibles en el mercado no cuentan con herramientas adecuadas para la confección de este estado. Algunas, utilizadas por grandes corporaciones pertenecientes al IBEX, cometen auténticas aberraciones no detectadas ni denunciadas por sus auditores (2).

(2) No tengo conocimiento de ningún informe de auditoría con salvedades motivadas por incorrecciones en la presentación del estado de flujos de efectivo.

“Hoy en día, se considera la información del EFE como base fundamental para la concesión o renovación de créditos”

Como se ha indicado anteriormente, la información que puede aportar el cuadro, incluso mediante el más que discutible método indirecto previsto en el PGC, fue desaprovechada por muchos usuarios de las cuentas anuales, especialmente por los analistas financieros y los responsables de la gestión de créditos bancarios. Sin embargo, la actual situación de crisis ha provocado un inesperado interés por este estado al que conceden tanta o más importancia que al balance o la cuenta de resultados, hasta el punto de considerar su información como base fundamental para la concesión o renovación de créditos. La persistencia de flujos negativos de explotación o de la obtención continuada de financiación externa suele ser motivo de denegación de solicitudes de crédito, en cuanto pone en duda la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones y poder continuar con su actividad.

A modo de ejemplo en el siguiente cuadro se presenta resumido un estado de flujos de efectivo de una empresa con graves dificultades.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO EN EL EJERCICIO AL CIERRE EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

	2010	2009
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	-112,99	-94,40
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	-136,93	-185,41
2. Ajustes del resultado	32,12	86,95
3. Cambios en el capital corriente	-3,56	8,15
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-4,62	-4,09
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-8,80	-15,12
6. Pagos por inversiones (-)	-38,59	-35,22
7. Cobros por desinversiones (+)	29,79	20,10
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	104,99	116,77
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	63,00	94,10
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	41,99	22,67
a) Emisión	44,13	28,80
b) Devolución y amortización	-2,14	-6,13
E) AUMENTO/(DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-A+/-B+/-C+/-D)	-16,80	7,25
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	21,48	14,23
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	4,68	21,48

Fuente: Datos en millones de euros de las cuentas anuales auditadas de Spanair correspondientes al ejercicio 2010.

Como puede apreciarse, la empresa continúa con *cash flow* operativo negativo, lo que evidencia una falta de capacidad de generar efectivo suficiente para financiar sus operaciones, debiendo recurrir a la financiación externa. La empresa Spanair, a la que pertenecen estos datos, presentó concurso de acreedores en enero de 2012.

Obviamente, la visión e información que aporta por el estado de flujos de efectivo mejora sensiblemente si se amplía el horizonte económico de dos a cuatro años.

A modo de conclusión considero que, en muchos casos, el estado de flujos de efectivo puede aportar más información que la propia cuenta de pérdidas y ganancias, razón por la cual considero que los auditores han de estar especialmente vigilantes no sólo a su correcta elaboración, sino y, sobre todo, sobre la visión que

aporta respecto a la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones y, por ende, poder continuar con su actividad. Por su parte, las empresas deben de prestar más atención a este cuadro y, antes de formular las cuentas anuales, deben revisar su contenido a fin de evitar incorrectas interpretaciones de accionistas y entidades de crédito.

Esteban Uyarra Encalado
Auditor de cuentas
Socio-Director Audinfor, SL



Hacia un nuevo modelo de negocio

La globalización, la necesidad de optimizar los procesos productivos y la búsqueda de una mayor competitividad y agilidad en la toma de decisiones han transformado para siempre la forma de hacer negocios.

El mercado actual vive un contexto de crisis económica y de confianza, acentuando la demanda de las organizaciones de transformarse en entidades más ágiles, rápidas y eficientes.

A su vez, el trabajo ha dejado de ser un lugar físico, convirtiéndose en una actividad que puede desempeñarse con la máxima productividad en cualquier momento y lugar, con independencia de la aplicación y el dispositivo utilizados.

Este nuevo modelo de interacción con equipos de trabajo, clientes, *partners* y proveedores, que ofrece una experiencia de comunicación y colaboración sin fisuras, es resultado de la rápida evolución de cuatro tendencias tecnológicas fundamentales: la movilidad, lo social, la "consumerización" de las TI y el acceso bajo demanda a las aplicaciones y servicios basado en el nuevo modelo de *cloud computing*.

MOVILIDAD, "CONSUMERIZACIÓN" Y BYOD

La movilidad empresarial es uno de los segmentos de mercado de más rápido crecimiento en el ámbito corporativo y una de las principales prioridades de los CIOs. Según Forrester, el 65% de las empresas considera prioritario contar con la movilidad suficiente para que los empleados puedan desempeñar su trabajo; y Gartner espera que el 40% de los trabajadores ya no dispongan del clásico teléfono fijo de escritorio a finales de 2013.

"Los trabajadores de las empresas españolas demandan cada vez más movilidad y flexibilidad en el trabajo"



Igualmente, y según el Informe Cisco "*Connected World Technology Report*", el 35% de los directores de TI españoles señalan el acceso en movilidad a la información corporativa como una de las tendencias de negocio que más afectan al CPD, mientras el 58% de los trabajadores españoles no necesitan acudir a la oficina para ser productivos.

Es así como los trabajadores de las empresas españolas demandan cada vez más movilidad y flexibilidad en el trabajo: dos de cada tres empleados españoles (el 66%) esperan que los responsables de TI les permitan utilizar cualquier dispositivo -personal o perteneciente a la empresa- para acceder a las redes corporativas, las aplicaciones y la información en cualquier momento y lugar.

Este fenómeno, conocido como *Bring Your Own Device* (BYOD) y motivado por la influencia de los hábitos de consumo en el entorno de trabajo, está cada vez más impulsado por las nuevas generaciones.



En este sentido, nueve de cada diez jóvenes profesionales españoles ya utilizan varios dispositivos en su trabajo diario -como PC, ordenador portátil, *tablet* o *smartphone*- y casi tres de cada diez (el 29%) utilizan al menos tres dispositivos.

CLOUD Y REDES SOCIALES

No es casualidad que este *boom* por la movilidad coincida con el crecimiento exponencial del *cloud computing* como nuevo modelo capaz de transformar la manera de consumir y entregar los recursos y servicios de TI.

“Al combinar la potencia y flexibilidad del *cloud* con la libertad y funcionalidad de los dispositivos móviles, las empresas obtienen múltiples beneficios: reducción de costes, acceso en tiempo real, colaboración ubicua y mayor productividad”

La movilidad encaja perfectamente con la informática en la nube: ambas buscan el cambio hacia el nuevo paradigma ubicuo, bajo demanda y siempre disponible; y ambas responden a las necesidades de una nueva generación de trabajadores.

A medida que la nube ocupa el lugar de los servidores dedicados, los dispositivos móviles reemplazan a los PCs como equipos cliente. Según el Informe Cisco VNI, en 2015 los *tablets* conectados en movilidad generarán por sí solos más tráfico que la suma total de datos que han cruzado la red móvil mundial durante 2010.

A su vez, conforme las redes sociales se han convertido en un canal natural para las personas, las tecnologías sociales han calado en las empresas como medida para interactuar con clientes en tiempo real y transformar la cultura de la organización. Según IDC, en 2012 los usuarios de redes sociales en España superaron 15 millones y a medida que su número aumenta también lo hace el interés de las empresas.

LA ERA POST-PC

Todos estos cambios impactan de manera significativa en cómo empresas, empleados y clientes se comunican y colaboran. Pero para aprovechar las ventajas de dicha transformación no se trata únicamente de utilizar las redes sociales o los dispositivos inteligentes, sino de integrarlos de forma efectiva en los procesos de negocio y en las actividades de las personas; una situación que genera importantes retos en términos de gestión y de seguridad.

Para responder a esa nueva realidad, Cisco no sólo ayuda a las organizaciones a conectar los dispositivos de

consumo a la red corporativa, sino que ofrece una completa aproximación que unifica las políticas de la empresa, facilita una experiencia de usuario transparente en cualquier escenario y simplifica toda la gestión.

Con soluciones para blindar tanto los dispositivos como el acceso (Cisco AnyConnect, Cisco ISE), para gestionar los dispositivos (ISE, seguridad desde la nube de Cisco) y para maximizar el uso de estos dispositivos como elementos de comunicación con aplicaciones multiplataforma (Jabber, Webex), Cisco ayuda a las organizaciones a dar el salto a la nueva era post-PC: más móvil, social, visual y virtual.

Igualmente, el crecimiento exponencial de la banda ancha móvil y de las redes WiFi para poder soportar el crecimiento exponencial de dispositivos y aplicaciones requiere una solución de acceso unificado, que Cisco proporciona de forma única con independencia de si se trata de redes cableadas, inalámbricas o VPN.

Por su parte, **Cisco Jabber** ofrece una solución integral de comunicaciones -incluyendo mensajería instantánea, presencia de usuario, voz y vídeo- en un solo cliente que además es el mismo para *smartphones*, *tablets*, PCs y Macs, capaz de integrarse con otras herramientas de telefonía IP o de vídeo como la videoconferencia y la telepresencia.

Además, teniendo en cuenta que, según el "Informe Sobre la Sociedad de la Información en España 2012" elaborado por la Fundación Telefónica, la pertenencia a alguna red social ha crecido un 12% en nuestro país el pasado año, desde Cisco ofrecemos **Webex Social** como solución colaborativa de trabajo, con todas las ventajas de comunicación que ofrecen las redes sociales pero con el máximo nivel de seguridad, integración y adaptación a los procesos de negocio que la empresa necesita.

"Cloud, movilidad, BYOD, redes sociales, Big Data e Internet of Everything representan un nuevo paradigma informático que está creando formas completamente nuevas de hacer negocios"

Finalmente, junto a la explosión de dispositivos conectados (solamente en España en 2016 habrá 258 millones de dispositivos conectados; 5,1 conexiones por habitante), crecen exponencialmente las conexiones máquina a máquina (M2M) y las conexiones entre todo

tipo de objetos, en lo que en Cisco denominamos el *Internet of Everything*.

Hablamos de miles de millones de conexiones -que en 2020 aumentarán hasta los 50.000 millones a escala global- generando gran cantidad de información que puede capturarse y analizarse creando enormes oportunidades de progreso para los países, las empresas y la sociedad.

Para ello, hacen falta soluciones conocidas como *Big Data* que las empresas más innovadoras ya están incluyendo en sus proyectos tecnológicos y de negocio. En Cisco creemos que seremos parte fundamental de esta revolución, al entender mejor que nadie las redes de comunicaciones que conectan todo y a todos.

PRINCIPALES BENEFICIOS

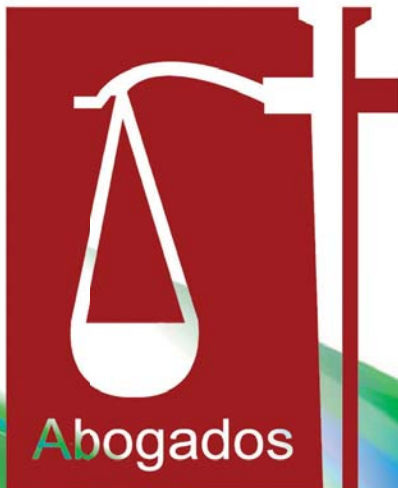
La adopción de este nuevo entorno de trabajo centrado en las conexiones y el despliegue de soluciones de colaboración y comunicación proporcionan claros beneficios a las organizaciones, incluyendo la mayor productividad de los equipos de trabajo, la transformación de los procesos, la reducción de costes, la aceleración en el diseño de nuevos productos y servicios y el incremento de la atención y satisfacción de clientes. En definitiva, esa mayor innovación tan necesaria en la actualidad.

Cloud, movilidad, BYOD, redes sociales, *Big Data* e *Internet of Everything* son hoy más que simples conceptos tecnológicos; representan un nuevo paradigma informático y de negocio que está creando formas completamente nuevas de hacer negocios.

Desde Cisco seguiremos ofreciendo soluciones para que esta evolución sea adoptada por nuestros clientes de la forma más sencilla, económica y rápida posible, con el fin de generar el máximo valor de las oportunidades que se originan a partir de estas mega-tendencias tecnológicas.

Chema Ballarín
Arquitecto de soluciones de
colaboración
CISCO España





ADADE IURIS

- GLOBAL LEGAL NETWORK -

La respuesta a sus necesidades legales

ADADE IURIS es una firma de Abogados integrada en el **Grupo Asesor** Internacional ADADE, lo que le permite poner a disposición de sus clientes una amplia red de despachos profesionales



ADADE IURIS pone su estructura a disposición de empresas, autónomos, agrupaciones, federaciones, asociaciones empresariales, profesionales, etc. que necesiten asistencia integral y servicio jurídico multidisciplinar.

www.adadeiuris.es

902 100 676

La China del presidente Xi Jin Ping y el premier Li Ke Qiang: ¿qué va a cambiar?

Las directrices para las empresas chinas en los próximos años son que tienen que invertir en el exterior en base a tres criterios fundamentales: inversiones en recursos naturales, inversiones en empresas con tecnología que pueda incorporarse en China e inversiones que permitan captar cuota de mercado.

Tal como es conocido por la gran cobertura mediática que se le dio en su momento, el pasado 14 de marzo fue elegido presidente de China, Xi Jin Ping, y al día siguiente Li Ke Qiang era elegido primer ministro.

Desde el lunes de la semana en cuestión hubo cada día **plenary meetings**, correspondientes a la primera sesión del doceavo congreso nacional del pueblo. Los *plenary meetings*, que fueron desde el lunes hasta el domingo en el que se realizó la sesión de clausura, empezaban a las 9 de la mañana. A las 3 de la tarde cada día, se realizaban conferencias especializadas sobre reformas concretas que se pretende llevar a cabo. Tuve la oportunidad de asistir a la “*News conference on reform of the medical and health system*” del jueves por la tarde, como invitado. La mañana del jueves, había sido elegido presidente Xi Jin Ping, y puedo decir que se respiraba un ambiente de gran cordialidad y consenso.

Durante esa tarde, en la conferencia, estuve pensando qué cambios se iban a producir en China en los próximos años como consecuencia de los cambios políticos que se estaban llevando a cabo. Me acordaba de artículos que había leído antes de mi viaje a China sobre el descenso de la población activa del país en el año 2012, el envejecimiento de la población, la burbuja inmobiliaria, la corrupción, etc. Todos ellos augurando un futuro problemático para la economía China. También me acordaba de otras estadísticas y artículos que venían a decir que en el año 2030, Asia, liderada por China, habrá superado a América del Norte y Europa juntas, en términos de PIB, y que China podría superar a Estados Unidos en el año 2016.

Otros comparaban la situación de China con la de Alemania de 1914, jugando con la posibilidad de un gran conflicto en el Sudeste Asiático que podría acabar, como sucedió en Europa, en un conflicto devastador de graves y dramáticas consecuencias.

En China, sin embargo, ha calado el discurso del presidente Xi, prometiendo el **chinese dream**, expresión ésta que expresa la filosofía positiva del nuevo líder y que, en términos chinos, viene a decirnos que es el sueño de la nación entera; pero, al mismo tiempo, de cada ciudadano individualmente; es decir, el *chinese dream* es el sueño del pueblo. Más específicamente, concretó que todos los ciudadanos chinos deben tener la oportunidad de conseguir una vida próspera y convertir sus sueños en realidad, beneficiándose juntos del desarrollo del país, apelando al espíritu chino.

Junto a ello, no faltan discursos que apelan a erradicar la corrupción y las desigualdades entre las regiones prósperas y la China empobrecida del interior del país.

“En China lo primero que hacen es reunir a los obreros que van a trabajar en una obra y darles una propina. En occidente, la propina la damos una vez finalizado el trabajo si estamos contentos con el servicio. La dan antes para que estén contentos y trabajen mejor. Cuando ya han finalizado el trabajo, no pueden mejorar su actitud. Esta es la diferencia de mentalidad entre oriente y occidente”

Como estábamos en una conferencia de sanidad, y precisamente uno de los temas que me habían llamado la atención, en los cambios realizados a nivel gubernamental, era la desaparición del Ministerio de Sanidad, se me ocurrió pensar en los diferentes puntos de vista y maneras de actuar que tenemos en Oriente y en Occidente y que hacen que demasiadas veces las cosas se interpreten de manera errónea y sea difícil que nos entendamos. Efectivamente, antes de viajar a China ya se conocía la noticia de la desaparición del Ministerio de Sanidad, y no faltaban interpretaciones al respecto, incluso los que comentaban que ello era debido al grado de corrupción existente en dicho Ministerio. Es por ello que nada más llegar a China en las diferentes reuniones que tuve con presidentes de universidades, altos funcionarios de ministerios y personas de no tan alto nivel, a todos les preguntaba por dicha cuestión. La respuesta de todos ellos era de una lógica aplastante: en China existía el Ministerio de Salud y otro Ministerio denominado de Planificación Familiar. Para una mejor gestión y para los cambios que hay que realizar en el futuro, se consideró conveniente fusionar ambos Ministerios. En Occidente, se hubiera hecho creando un Ministerio de “Salud y Planificación Familiar”, con un Ministro al frente. En China, se ha creado una comisión denominada de Salud y Planificación Familiar, con una Presidenta al frente de dicha Comisión. Para salvar cuestiones protocolarias, a la presidenta de dicha comisión, se le denomina *Minister in charge*. Y es que en China, cuando se crea una comisión, en realidad se está elevando el nivel de poder y capacidad de maniobra respecto de la situación anterior. En cambio, en Occidente cuando creamos una comisión, entendemos que es algo de nivel técnico que informará y realizará su trabajo para que otros tomen

las decisiones que correspondan. Por poner otro ejemplo, de diferencia cultural, explicaré que las empresas chinas, cuando contratan a terceros (por ejemplo, para montar un *stand* en una feria), lo primero que hacen es reunir a los obreros que van a participar en el montaje y darles un sobre con una propina. En Occidente, la propina la damos una vez finalizado el trabajo si estamos contentos con su servicio. Si preguntáramos a un chino porqué lo hacen así, nos contestaría con su lógica oriental, que les dan la propina antes, para que estén contentos y trabajen mejor. Que si se la dan cuando ya han finalizado el trabajo, no pueden mejorar su actitud.

No pretendo en este escrito hacer de gurú ni arrogarme la pretensión de conocer por dónde va a ir el futuro la realidad económica de China. De hecho, hace 24 años, cuando fui por primera vez a China, y me quedé un año viviendo allí, al principio no entendía nada, a los 3 meses ya lo entendía casi todo y al año entendía que entendía menos que al principio. Lo que sí puedo contar es que no se puede interpretar la realidad de China desde nuestra mentalidad occidental. Para explicarlo, voy a seguir hablando de salud: la medicina occidental, alopática ella, ha conseguido grandes avances y progresos, desde una visión que analiza el cuerpo humano de una manera muy especializada y segmentada en cada una de sus partes. Es una medicina preparada para tratar enfermedades, altamente sofisticada y tecnológicamente muy avanzada. En cambio, la medicina china, holística ella, analiza el ser humano como un todo, tratando de prever las enfermedades, a sabiendas de que las diferentes partes del cuerpo interaccionan entre sí, y que una enfermedad puede no tener nada que ver con los síntomas manifestados. Es una medicina energética.

Y digo lo anterior no porque yo sea un gran defensor de la medicina china, que lo soy, sino para visualizar que tanto la medicina china como su gastronomía forman parte inherente e importante de la cultura y mentalidad chinas, y pienso que no se puede comparar el crecimiento económico y capacidad de poder que está alcanzando y va a alcanzar China en el futuro, con el que alcanzó la Alemania de 1914 y mucho menos las consecuencias que se derivaron y las que se pueden derivar ahora de ello. Tampoco que las previsiones de envejecimiento de la población ni la posible burbuja inmobiliaria y otros grandes parámetros de la economía vayan a evolucionar de la misma forma que lo harían si sucedieran en Occidente.

Por lo pronto, lo que sí sabemos, es que en China existe una gran liquidez, que ha ayudado a los países occidentales, sin mayor beneficio para China hasta ahora, que las tasas de interés recibido, si se mira a corto plazo, pero generando una cierta estabilidad cuyos frutos habrán de recogerse a largo plazo. Y es que, con mentalidad china no se entiende que a ellos les vaya bien y al resto del mundo mal. El mundo es como un todo y seguramente a ellos les va a ir mejor, tal como veo las cosas, pero a los demás no les puede ir muy mal para que ello sea posible.

Las directrices para las empresas chinas en los próximos años son que tienen que invertir en el exterior en base a tres criterios fundamentales: inversiones en recursos naturales, inversiones en empresas con tecnología que pueda incorporarse en China, e inversiones que permitan captar cuota de mercado. Estos criterios se aplican a todos los niveles de empresa y van a contar en los próximos años con suficiente financiación. Ello, dicha capacidad de financiación, se debe combinar con otro criterio, también explicitado, que consiste en las inversiones a realizar en las zonas deprimidas del interior de China y los cambios estructurales necesarios para incrementar el consumo interno.

Todas estas circunstancias nos llevan a concluir que hay que pensar en las empresas chinas como posibles socios o aliados, en cualquiera de sus formas, tanto para establecernos en su mercado como para potenciar el nuestro, dependiendo de nuestra estrategia.

“Se tiene que aprovechar la situación de cambio global en la que nos hallamos inmersos para hacer negocios con China”

No voy a caer tampoco en el error de mitificar el sueño chino –*chinese dream* del presidente Xi–, ni tampoco a decir que todo lo que suena a China es positivo. Por poner un ejemplo, de algo con lo que no estoy de acuerdo es que allí aún existe la pena de muerte. Tienen que solucionar muchos problemas: los índices de corrupción (como nosotros), el exceso de burocracia (como nosotros), resolver la dicotomía entre las zonas ricas y las zonas pobres minorando las grandes desigualdades que ello comporta, etc., y seguro que lo harán, pero a su manera, en base a su mentalidad y cultura, aprendiendo de sus propios errores y también, por qué no, de los nuestros.

Para mí queda claro que hay que poner en cuestión muchos de los análisis que se hacen sobre China desde Occidente, incluso desde organismos internacionales, y que hay que aprovechar la situación de cambio global en la que nos hallamos inmersos para hacer negocios con China, tanto en el camino de ida como en el de vuelta.

Ramón M.ª Calduch i Farnos

Abogado, economista y auditor.
Catedrático invitado en Management
de la Universidad de Beijing.
Experto de AENOR en normalización
internacional.
Miembro del Comité de Expertos del
MOST (*Ministry of Science & Technology*)
República Popular China.
Consultor de ACCSI (Grupo ADADE)



Invertir en Panamá

Panamá sigue consolidándose como el principal centro de negocios de América Latina. La inversión directa de origen español se situó al cierre del ejercicio de 2010 en 1.962 millones de dólares, lo que convierte a España en el segundo mayor inversor en el país y en el principal socio económico si se tienen en cuenta conjuntamente las licitaciones y las inversiones.

Ciudad de Panamá, conocida como una de las ciudades más cosmopolitas y más importantes de América Latina, ofrece una amplia variedad de lugares y actividades cercanas ya pocos minutos de la ciudad que harán de su estancia una experiencia inolvidable, como lugares como el Parque Natural Metropolitano que permiten ver la exuberante flora tropical, mamíferos de la región y una de la mayor diversidad de aves del continente. Islas como Taboga, el segundo refugio más grande en el mundo del pelícano pardo, le permitirá disfrutar del sol, arena, mar y magníficas vistas. Sitios históricos declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO como el casco antiguo y Panamá Viejo. Además, una de las mayores obras de ingeniería moderna, el Canal de Panamá.

“Panamá albergará en 2014 la reunión anual del Foro Económico Mundial para América Latina”

Pero Panamá no es solo eso, Panamá albergará el próximo año la reunión anual del Foro Económico Mundial para América Latina, año de la inauguración de la ampliación de la vía interoceánica (Canal de Panamá) y que reunirá a más de 600 empresarios de todo el mundo.

La ministra de Fomento de España, Ana Pastor, y la presidenta de la Fundación Euro América, Benita Ferrero-Waldner, expresaron en el primer foro Panamá-Unión Europea, celebrado en diciembre del año 2012 en la ciudad de Panamá que Panamá se está consolidando como el gran *“centro neurálgico”* del continente americano y plataforma de negocios a nivel mundial. En la inauguración del foro, Pastor señaló que la creciente prosperidad económica de Panamá no solo se sustenta en su ambicioso programa de inversión, sino también en la vitalidad de su sector privado y la expansión de las actividades de servicio y logística. *“Gracias a todas estas sinergias,*

Panamá tiene una economía más abierta, más diversificada, netamente importadora de bienes y especializada en la exportación de servicios y la atracción de inversión extranjera”, aseguró Pastor.

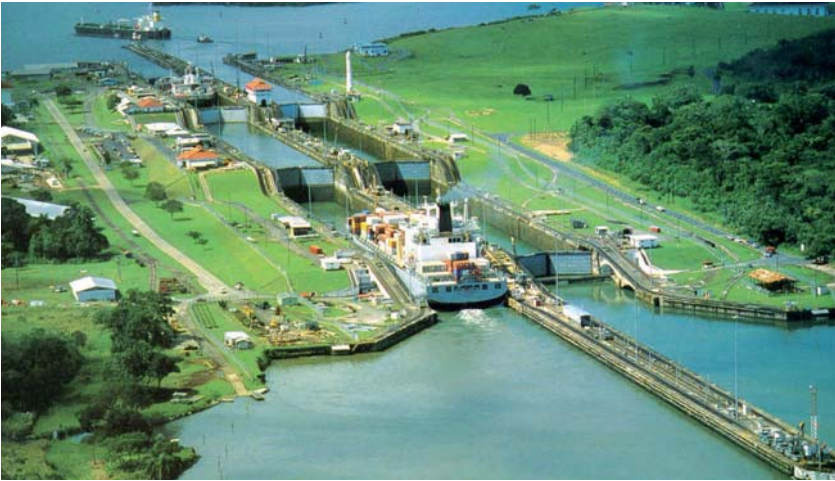
La ministra española también resaltó la *“apuesta”* de Panamá por la iniciativa empresarial de su país, en un *“momento complicado”* para España de modo específico y para Europa, en forma general.

“250 empresas españolas se han establecido en Panamá en los últimos años, con una inversión de unos 3.000 millones de dólares y contratos públicos por valor de 5.000 millones”

En esa dirección, apuntó que la inversión directa de origen español en Panamá se situó al cierre del ejercicio de 2010 en 1.962 millones de dólares, lo que convierte a España en el segundo mayor inversor en el país y en el principal socio económico si se tienen en cuenta conjuntamente las licitaciones y las inversiones.

Precisó que unas 250 empresas españolas se han establecido en Panamá en los últimos años, con una inversión total de unos 3.000 millones de dólares y





activos panameños incorporados en el sector bancario más dinámico de la región.

Logísticamente es una fuente inagotable de ingresos debido a su famoso Canal que comunica el Océano Pacífico y el Océano Atlántico, muy próximo a EEUU. Es la segunda zona más franca de todo el mundo. La zona libre de Colón es un Centro Logístico Global para el mundo, con más de 2.000 empresas establecidas, 250.000 visitantes anuales y transacciones comerciales anuales que generan \$11.000 millones en importaciones, exportaciones y re-exportaciones.

contratos públicos por valor de 5.000 millones, lo que ha permitido crear más de 15.000 empleos directos.

Esta zona comercial está localizada en la entrada del Canal de Panamá.

La XXXI Feria Expocomer, el evento comercial internacional más importante de Panamá, se llevó a cabo en la ciudad de Panamá, entre el 17 y el 20 de abril, con unas 600 empresas participantes procedentes de 35 países de América, Europa y Asia, y expectativas de negocios de más de 100 millones de dólares.

La dinámica de la economía proviene de tres motores de crecimiento claramente definidos: las exportaciones de bienes y servicios, la inversión en construcción y el consumo.

Expocomer tuvo como objetivo impulsar las exportaciones, cuyo valor anual asciende a US\$ 50.000 millones en Centroamérica y el Caribe; también busca mostrar a las compañías extranjeras las bondades fiscales y los beneficios migratorios que hoy hacen de Panamá *"la economía latinoamericana con mayor proyección de crecimiento en la región"*, dijo Michelle Espinosa, de la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá (CCIAP).

Las claves para invertir en Panamá con seguridad son:

- Estabilidad política.
- Estabilidad económica.
- Facilidades crediticias.
- Sector inmobiliario en gran desarrollo.
- Facilidades para proyectos turísticos.

A los expositores se les mostró el modelo de Centros de Operaciones de Sedes Regionales que se impulsan en Panamá a través de leyes que ofrecen incentivos fiscales para estimular las inversiones extranjeras. Las multinacionales podrían obtener beneficios que van desde la exención de impuestos en la introducción de materia prima a Panamá, la obtención de certificados de fomento industrial e incluso la posesión de una visa de inversionista para entrar y salir sin límite de tiempo.

Panamá encabezó el año pasado el crecimiento económico en América Latina, con una expansión cercana a 11%, según el gobierno del país centroamericano.

Cuenta con 3.5 millones de habitantes, de los cuales 250.000 son extranjeros asentados, en su mayoría, por razones de comercio estratégico, según la CCIAP, integrada por unas 1.500 empresas clasificadas en 15 sectores de la economía panameña.

"Panamá es hoy una plataforma logística muy importante para las empresas. Es el punto de acceso a mercados centro y suramericanos"

De la mano de **ADADE Venezuela**, el **Grupo ADADE ASESORES** tendrá presencia en Panamá antes de finalizar el año 2013.

Para invertir en Panamá no existe restricción alguna por la entrada y salida de capitales. Igualmente, con la trayectoria de utilizar el dólar como moneda legal, el inversionista extranjero que busca protección de las devaluaciones que afligen sus ingresos en sus países de origen puede encontrar dicha protección en los

Germán Varela Saavedra
ADADE Venezuela



Medidas para la continuidad de la vida laboral de los trabajadores

<p>COMPATIBILIDAD ENTRE JUBILACIÓN Y TRABAJO (Capítulo I, DA 1ª RDL 5/2013)</p> <p>Se establecen los requisitos en los que el disfrute de la pensión de jubilación es compatible con el trabajo y sus efectos sobre la cuantía de esta última, así como la cotización durante ese período.</p> <p>Tales extremos se aplican a todos los regímenes de Seguridad Social excepto al Régimen de Clases Pasivas del Estado, que se rige por su propia normativa, y al trabajo en el sector público, cuyo desempeño es incompatible con la pensión de jubilación salvo en casos muy concretos determinados en su normativa específica.</p> <p>Es o sí, las empresas en las que se compatibilice jubilación y trabajo, deben cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – No haber adoptado decisiones extintivas improcedentes en los 6 meses anteriores (se comienzan a computar las extinciones a partir del 17 de marzo de 2013) para cubrir puestos de trabajo del mismo grupo profesional. – Mantener el nivel de empleo anterior al contrato del pensionista durante su vigencia, tomando como referencia el promedio diario de trabajadores de alta en la empresa en los 90 días anteriores. <p>Se exceptúan de lo anterior las extinciones por causas objetivas o por despido disciplinario declarado o reconocido como procedente, por dimisión, muerte, jubilación o incapacidad permanente total, absoluta o gran invalidez de los trabajadores o por expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio objeto del contrato.</p>	
<p>(Art. 2 RDL 5/2013) 1. Requisitos para compatibilizar la pensión de jubilación y el trabajo</p>	<p>El pensionista de una jubilación contributiva puede realizar cualquier trabajo, por cuenta ajena o propia, si cumple los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ha accedido a la pensión una vez cumplida la edad considerada ordinaria de jubilación en ese momento (actualmente, 65 años si se han cotizado al menos 35 años y 3 meses, ó 65 años y un mes en caso contrario). b) El porcentaje aplicable a la base reguladora para determinar la cuantía de la pensión alcanza el 100%. c) El trabajo compatible es a tiempo completo o parcial.
<p>(Art. 3 RDL 5/2013) 2. Cuantía de la pensión durante el trabajo</p>	<p>La cuantía de la pensión de jubilación que es compatible con el trabajo es el 50% de su reconocimiento inicial, teniendo en cuenta el límite máximo de pensión pública y excluido el complemento por mínimos, al que no se tiene derecho en esta situación.</p> <p>Dicha cuantía es revalorizable conforme a lo que se establezca para las pensiones de la Seguridad Social, si bien la reducción del 50% se aplicará también a las revalorizaciones acumuladas.</p> <p>A todos los efectos, el beneficiario tiene la consideración de pensionista y, una vez finalice el trabajo, se restablece el percibo íntegro de la pensión.</p>
<p>(Art. 4 RDL 5/2013) 3. Cotización durante la realización del trabajo</p>	<p>Durante la realización del trabajo compatible con la pensión de jubilación, los empresarios y los trabajadores sólo deben cotizar por las siguientes contingencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Incapacidad temporal – Contingencias profesionales – Cotización especial de solidaridad del 8% (6% a cargo del empresario y 2% a cargo del trabajador cuando el trabajo es por cuenta ajena), que no es computable para las prestaciones
<p>MODIFICACIONES EN MATERIA DE JUBILACIÓN ANTICIPADA (Capítulo II RDL 5/2013)</p> <p>Se modifica la jubilación anticipada íntegramente, tanto en la cuantía como en las modalidades y los requisitos de la misma.</p>	
<p>(Art. 6 RDL 5/2013) 1. Modalidades y requisitos para acceder a la jubilación anticipada</p>	<p>a) Jubilación anticipada por cese en el trabajo <i>no voluntario</i></p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tener cumplida una edad inferior en 4 años como máximo a la edad considerada ordinaria de jubilación en cada momento. <p>Actualmente, como la edad ordinaria de jubilación es de 65 años si se han cotizado al menos 35 años y 3 meses, ó 65 años y un mes en caso contrario, para jubilarse anticipadamente en este caso deberán tenerse cumplidos 61 años o 61 años y un mes, respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Estar inscrito en la oficina de empleo como demandante de empleo durante al menos 6 meses antes de solicitar la jubilación. – Acreditar al menos 33 años de cotización efectiva, excluida la parte proporcional de pagas extras. – Haberse producido el cese por una de las siguientes causas: despido colectivo, despido objetivo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, resolución judicial en el marco de un proceso concursal, muerte, jubilación, incapacidad del empresario o extinción de la personalidad jurídica del contratante, fuerza mayor o ser víctima de violencia de género la mujer trabajadora. <p>En los dos primeros casos, el trabajador debe acreditar que ha percibido la indemnización correspondiente o que la ha reclamado judicialmente.</p> <p>Cuantía:</p> <p>La pensión se reduce aplicando estos coeficientes a cada trimestre o fracción que falte para cumplir la edad ordinaria de jubilación:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1,875% cuando se acreditan <38 años y 6 meses cotizados. – 1,750% cuando se acreditan ≥38 años y 6 meses pero <41 años y 6 meses cotizados. – 1,625% cuando se acreditan ≥41 años y 6 meses pero <44 años y 6 meses cotizados. – 1,500% cuando se acreditan ≥44 años y 6 meses cotizados.

<p>(Art. 6 RDL 5/2013) 1. Modalidades y requisitos para acceder a la jubilación anticipada</p>	<p>b) Jubilación anticipada por cese en el trabajo <i>voluntario</i> <u>Requisitos:</u> – Tener cumplida una edad inferior en 2 años como máximo a la edad considerada ordinaria de jubilación en cada momento. Actualmente, como la edad ordinaria de jubilación es de 65 años si se han cotizado al menos 35 años y 3 meses, o 65 años y un mes en caso contrario, para jubilarse anticipadamente en este caso deberán tenerse cumplidos 63 años o 63 años y un mes, respectivamente. – El importe de la pensión a percibir debe ser superior a la pensión mínima que correspondería al cumplir 65 años. <u>Cuantía:</u> La pensión se reduce aplicando estos coeficientes a cada trimestre o fracción que falte para cumplir la edad ordinaria de jubilación: – 2% cuando se acreditan <38 años y 6 meses cotizados. – 1,875% cuando se acreditan ≥38 años y 6 meses pero <41 años y 6 meses cotizados. – 1,750% cuando se acreditan ≥41 años y 6 meses pero <44 años y 6 meses cotizados. – 1,625% cuando se acreditan ≥44 años y 6 meses cotizados.</p>																																																																
<p>(Art. 5 RDL 5/2013) 2. Pensión de jubilación cuando haya que aplicar coeficientes reductores por edad</p>	<p>Cuando haya que aplicar coeficientes reductores por edad para calcular una pensión de jubilación, el porcentaje reductor del tope máximo de pensión por cada trimestre o fracción de anticipación pasa a ser del 0,50% (era del 0,25%). Se excluyen las jubilaciones de: – Quienes causan derecho a la pensión a partir de los 60 años y eran mutualistas al 1 de enero de 1967. – Quienes pertenecen a grupos o actividades profesionales cuya edad mínima ha sido rebajada reglamentariamente por ser de naturaleza excepcionalmente penosa, tóxica, peligrosa o insalubre, o referirse a personas con discapacidad.</p>																																																																
<p>MODIFICACIONES EN MATERIA DE JUBILACIÓN PARCIAL (Capítulo II RDL 5/2013) Se modifican los requisitos para acceder a la jubilación parcial, según se celebre o no simultáneamente un contrato de relevo.</p>																																																																	
<p>(Art. 7.1 RDL 5/2013) 1. Cuando <i>no</i> se celebra simultáneamente un contrato de relevo</p>	<p>La reducción de la jornada de trabajo para acceder a la jubilación parcial debe estar entre el 25% y el 50% (antes 75%).</p>																																																																
<p>2. Cuando se celebra simultáneamente un contrato de relevo</p>	<p>Requisitos para acceder a la jubilación parcial: – Haber cumplido las siguientes edades:</p> <table border="1" data-bbox="392 1037 1423 1480"> <thead> <tr> <th>Año del hecho causante</th> <th colspan="2">Edad exigida según períodos cotizados en el momento del hecho causante</th> <th>Edad exigida con 33 años cotizados en el momento del hecho causante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>61 y 61 y 1 mes</td> <td>33 años y 3 meses o más</td> <td>61 y 2 mes</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>61 y 61 y 2 meses</td> <td>33 años y 6 meses o más</td> <td>61 y 4 meses</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>61 y 61 y 3 meses</td> <td>33 años y 9 meses o más</td> <td>61 y 6 meses</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>61 y 61 y 4 meses</td> <td>34 años o más</td> <td>61 y 8 meses</td> </tr> <tr> <td>2107</td> <td>61 y 61 y 5 meses</td> <td>34 años y 3 meses o más</td> <td>61 y 10 meses</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>61 y 61 y 6 meses</td> <td>34 años y 6 meses o más</td> <td>62 años</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>61 y 61 y 8 meses</td> <td>34 años y 9 meses o más</td> <td>62 y 4 meses</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>61 y 61 y 10 meses</td> <td>35 años o más</td> <td>62 y 8 meses</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>62 años</td> <td>35 años y 3 meses o más</td> <td>63 años</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>62 y 62 y 2 meses</td> <td>35 años y 6 meses o más</td> <td>63 y 4 meses</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>62 y 62 y 4 meses</td> <td>35 años y 9 meses o más</td> <td>63 y 8 meses</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>62 y 62 y 6 meses</td> <td>36 años o más</td> <td>64 años</td> </tr> <tr> <td>2025</td> <td>62 y 62 y 8 meses</td> <td>36 años y 3 meses o más</td> <td>64 y 4 meses</td> </tr> <tr> <td>2026</td> <td>62 y 62 y 10 meses</td> <td>36 años y 6 meses o más</td> <td>64 y 8 meses</td> </tr> <tr> <td>2027 y siguientes</td> <td>63 años</td> <td>36 años y 6 meses</td> <td>65 años</td> </tr> </tbody> </table> <p>– Acreditar al menos 6 años de antigüedad en la empresa, inmediatamente anteriores. – Reducir la jornada entre un 25% y un 50% (75% si el trabajador relevista es contratado de forma indefinida y a jornada completa). – Acreditar 33 años cotizados (25 años en el caso de discapacitados en grado ≥33%), sin contar la parte proporcional de pagas extras. – Base de cotización del trabajador relevista al menos del 65% del promedio de las bases de los 6 últimos meses de la de jubilación parcial. – Duración del contrato de relevo de al menos el tiempo que le falta al trabajador sustituido para alcanzar la edad ordinaria de jubilación. – Empresa y trabajador deben cotizar por la base de cotización correspondiente a la jornada completa, si bien durante 2013 esa base será del 50% de la jornada completa, y por cada año a partir de 2014 se incrementará un 5%. Pueden acogerse a esta jubilación parcial los socios trabajadores o de trabajo de las cooperativas que estén incluidos como asimilados a los trabajadores por cuenta ajena en el sistema de Seguridad Social (DF 1ª RDL 5/2013 y DA 64ª LGSS).</p>	Año del hecho causante	Edad exigida según períodos cotizados en el momento del hecho causante		Edad exigida con 33 años cotizados en el momento del hecho causante	2013	61 y 61 y 1 mes	33 años y 3 meses o más	61 y 2 mes	2014	61 y 61 y 2 meses	33 años y 6 meses o más	61 y 4 meses	2015	61 y 61 y 3 meses	33 años y 9 meses o más	61 y 6 meses	2016	61 y 61 y 4 meses	34 años o más	61 y 8 meses	2107	61 y 61 y 5 meses	34 años y 3 meses o más	61 y 10 meses	2018	61 y 61 y 6 meses	34 años y 6 meses o más	62 años	2019	61 y 61 y 8 meses	34 años y 9 meses o más	62 y 4 meses	2020	61 y 61 y 10 meses	35 años o más	62 y 8 meses	2021	62 años	35 años y 3 meses o más	63 años	2022	62 y 62 y 2 meses	35 años y 6 meses o más	63 y 4 meses	2023	62 y 62 y 4 meses	35 años y 9 meses o más	63 y 8 meses	2024	62 y 62 y 6 meses	36 años o más	64 años	2025	62 y 62 y 8 meses	36 años y 3 meses o más	64 y 4 meses	2026	62 y 62 y 10 meses	36 años y 6 meses o más	64 y 8 meses	2027 y siguientes	63 años	36 años y 6 meses	65 años
Año del hecho causante	Edad exigida según períodos cotizados en el momento del hecho causante		Edad exigida con 33 años cotizados en el momento del hecho causante																																																														
2013	61 y 61 y 1 mes	33 años y 3 meses o más	61 y 2 mes																																																														
2014	61 y 61 y 2 meses	33 años y 6 meses o más	61 y 4 meses																																																														
2015	61 y 61 y 3 meses	33 años y 9 meses o más	61 y 6 meses																																																														
2016	61 y 61 y 4 meses	34 años o más	61 y 8 meses																																																														
2107	61 y 61 y 5 meses	34 años y 3 meses o más	61 y 10 meses																																																														
2018	61 y 61 y 6 meses	34 años y 6 meses o más	62 años																																																														
2019	61 y 61 y 8 meses	34 años y 9 meses o más	62 y 4 meses																																																														
2020	61 y 61 y 10 meses	35 años o más	62 y 8 meses																																																														
2021	62 años	35 años y 3 meses o más	63 años																																																														
2022	62 y 62 y 2 meses	35 años y 6 meses o más	63 y 4 meses																																																														
2023	62 y 62 y 4 meses	35 años y 9 meses o más	63 y 8 meses																																																														
2024	62 y 62 y 6 meses	36 años o más	64 años																																																														
2025	62 y 62 y 8 meses	36 años y 3 meses o más	64 y 4 meses																																																														
2026	62 y 62 y 10 meses	36 años y 6 meses o más	64 y 8 meses																																																														
2027 y siguientes	63 años	36 años y 6 meses	65 años																																																														
<p>(Art. 8 RDL 5/2013) NORMAS TRANSITORIAS EN MATERIA DE JUBILACIÓN</p>	<p>El Real Decreto-ley modifica la aplicación transitoria de las últimas modificaciones en esta materia, de forma que se mantiene la aplicación de la regulación anterior al 1 de enero de 2013 a las pensiones de jubilación causadas antes del 1 de enero de 2019, cuando: – La relación laboral se ha extinguido antes del 1 de abril de 2013 y no se vuelve a incorporar a ningún régimen de Seguridad Social. – La relación laboral se ha suspendido o extinguido antes del 1 de enero de 2019, a consecuencia de expedientes de regulación de empleo, o por medio de convenios colectivos de cualquier ámbito y/o acuerdos colectivos de empresa, así como por decisiones adoptadas en procedimientos concursales aprobados o suscritos antes del 1 de abril de 2013. – Se accede a la jubilación parcial antes del 1 de abril de 2013, o se incorpora planes de jubilación parcial, recogidos en convenios colectivos de cualquier ámbito o acuerdos colectivos de empresas</p>																																																																



Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas

Autor: John Whitmore
ISBN: 9788449325090
Año: 2011

Este libro es una guía concisa y accesible para las personas interesadas en el *coaching*, escri-

ta en un estilo profesional y didáctico. Se trata de un manual que ayudará al lector a aprender el arte de la buena gestión y a comprender su importancia para liberar el potencial de las personas y aumentar al máximo su rendimiento. Según el autor, el *coaching* no es solo una técnica para ser aplicada de una manera rígida en determinadas circunstancias. Es una manera de dirigir, de tratar a las personas, una manera de pensar y de ser.



El economista esperanzado

Autor: Leopoldo Abadía
ISBN: 9788467009309
Año: 2012

¿Cuándo empezará la recuperación económica? ¿Qué nos espera tras la crisis? ¿Sirven para algo las reformas que ponen en marcha los gobiernos?

¿Qué va a pasar con Europa y con España? ¿Saldremos del euro? ¿Podemos ser optimistas?

Leopoldo Abadía, autor del *best seller* "La crisis ninja", articula en su nuevo libro una declaración de intenciones: la salida de la crisis está cada vez más cerca, pero ya nada será como antes. Descubre en "El economista esperanzado" las claves para salir más fuertes que nunca de esta crisis. ¡Entre todos podemos conseguirlo!



El mercado y la globalización

Autor: José Luis Sampedro
ISBN: 9788423342204
Año: 2010

Un pequeño clásico sobre los fallos del sistema económico, que tiene toda la vigencia en el momento actual.

Con su estilo habitual, que le ha valido el reconocimiento y aprecio de tantos lectores, José Luis Sampedro, catedrático de economía, nos explica de una manera sencilla y rigurosa los principios fundamentales de la

economía y el impacto que ha tenido en nuestro mundo la llamada globalización. El mercado, la competencia, los monopolios, las curvas de oferta y demanda, la formación de los precios, la Bolsa y otra muchas cosas nos las cuenta Sampedro como si fuera un cuento, con gran sencillez, pero también con un rigor extraordinario. Y no se conforma con ello, también se pregunta por qué en los países socialistas con economías centralizadas había colas en las tiendas y por qué no las hay en nuestra economía de mercado; y si eso es bueno, malo o regular.

Escrito con la sencillez y amenidad que caracterizan a Sampedro, al tiempo que con el rigor y visión del prestigioso economista.

EL BCE SOPESA COMPRAR CRÉDITOS DUDOSOS EN PAÍSES DEL SUR PARA REACTIVAR PRÉSTAMOS A PYMES

El Banco Central Europeo (BCE) sopesa comprar créditos dudosos en los países del sur en un intento de acabar con la fragmentación en la Eurozona y reactivar la financiación a las Pymes, según ha confirmado el representante alemán.

“Es parte del debate sobre el crédito a las Pymes”, ha dicho el representante alemán al ser preguntado por esta medida. El BCE está examinando con *“mente abierta”* todo lo que puede hacer *“dentro de nuestro mandato”* para resolver este problema, ha explicado en una comparecencia ante la comisión de Asuntos Económicos de la Eurocámara.

El objetivo, ha proseguido el banquero alemán, es *“reactivar el mercado de valores respaldados por activos, especialmente los respaldados por préstamos a Pymes, por supuesto con una estricta supervisión”*.

En todo caso, el representante del BCE ha resaltado que *“la liquidez no es lo que está impidiendo que los bancos presten”, sino “la falta de capital o un aumento de la aversión al riesgo”*. *“Para estos elementos, el capital y la aversión al riesgo, es más apropiado que otras instituciones, como la Comisión o el Banco Europeo de Inversiones (BEI) actúen”,* ha apuntado.

Por su parte, el vicepresidente de la Comisión y responsable de Asuntos Económicos, ha dicho que en *“muchas partes del sur de Europa”* las Pymes viven *“una trampa de financiación”*.

Estamos sufriendo una grave fragmentación financiera en Europa, en la que tipos similares de empresas deben pagar por el crédito tipos de interés significativamente más altos en el sur de Europa en comparación con los países del centro”.

“Es muy importante que cada institución europea, dentro de su mandato, trabaje para superar esta trampa de liquidez y financiación en el sur de Europa”, ha insistido. *“Tenemos que completar la reparación del sistema bancario lo antes posible, garantizar su capitalización, construir una unión bancaria y resolver la trampa de liquidez”,* ha indicado el vicepresidente económico.

EL EUROGRUPO EXAMINA LOS DESEQUILIBRIOS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

La UE cree que Eslovenia todavía puede evitar el rescate si toma medidas rápidamente.

Los ministros de economía de la Eurozona examinarán *“en profundidad”* los *“desequilibrios excesivos”* detectados por Bruselas en la economía española, sus causas y las reformas que propone el gobierno español para corregirlas, según han informado fuentes europeas.

Sin embargo, el Eurogrupo todavía no adoptará ninguna decisión sobre España a la espera de que la Comisión concluya su análisis sobre el plan de reformas que el gobierno acaba de remitirle y determine si es suficiente para corregir estos problemas. El dictamen del ejecutivo comunitario está previsto para el 29 de mayo.

El vicepresidente de la Comisión y responsable de Asuntos Económicos expondrá a los ministros las conclusiones de su informe sobre desequilibrios macroeconómicos en la Eurozona. El estudio identificó problemas en 13 estados miembros, aunque circunscribió los riesgos excesivos a España y Eslovenia.

El debate del Eurogrupo se centrará en analizar *“hasta qué punto los desequilibrios pasados han contribuido al actual escenario de crecimiento muy bajo”* y también sus causas. *“Por ejemplo, el enorme déficit por cuenta corriente que tenía España en los años anteriores, ¿se debe a que los estándares de crédito eran muy laxos o porque el sector bancario no estaba adecuadamente supervisado o por la burbuja de la vivienda?”*.

Pero *“el núcleo del debate”* será examinar qué proponen España y Eslovenia en sus planes nacionales de reformas para *“una reducción significativa de estos desequilibrios”*. Bruselas pedía en particular proseguir con la reforma laboral, reforzar las políticas activas de empleo, poner en marcha medidas estructurales para garantizar la sostenibilidad de la Seguridad Social y revisar el sistema de impuestos para que sea más compatible con el crecimiento.

En el caso de Eslovenia, el Eurogrupo espera que el ministro de finanzas presente su plan de reformas y descarta que sea necesario un rescate. *“Eslovenia es perfectamente capaz de hacer frente por sí misma a sus problemas económicos, pero debe hacerlo de forma rápida y decisiva”,* ha resaltado el alto funcionario.

El vicepresidente de la Comisión y responsable de Asuntos Económicos presentará además al Eurogrupo sus previsiones económicas de primavera, que reflejan un empeoramiento de la situación económica en la Eurozona y en las que sustentará su recomendación de dar dos años más a España, hasta 2016, para situar el déficit por debajo del umbral del 3% que fija el Pacto de Estabilidad. Sin embargo, como la propuesta formal de prórroga no llegará tampoco hasta el 29 de mayo no se esperan decisiones.

Los ministros de economía de la Eurozona discutirán también la situación en Portugal y los nuevos recortes por el primer ministro, en sustitución de las medidas anuladas por el Tribunal Constitucional. Si la *troika* determina que son suficientes para cumplir los objetivos

de déficit, el Eurogrupo podría desbloquear el siguiente tramo de 2.000 millones de euros del rescate.

El Eurogrupo aprobará, además, el desembolso de dos tramos del rescate para Grecia: 4.200 millones que se pagarán en mayo y 3.300 millones que se pagaran en junio. La troika ha concluido que el gobierno de Atenas está cumpliendo los ajustes presupuestarios prometidos, pero le pide que acelere la reforma de la Administración Pública y, en particular, el sistema de recaudación de impuestos.

Está también previsto el desembolso del primer tramo de 3.000 millones para Chipre y los ministros revisarán la marcha del programa de rescate. Finalmente, discutirán brevemente la cuestión de la recapitalización directa de la banca a cargo del mecanismo europeo de estabilidad (MEDE), que debe cerrarse en junio.

EL GOBIERNO ALEMÁN QUIERE QUE ESPAÑA Y GRECIA REFORMEN SU RÍGIDO MERCADO LABORAL

El gobierno alemán quiere que España y Grecia desarrollen más reformas de su mercado laboral, que considera que todavía sigue siendo rígido, según consta en un informe sobre la situación económica de los países de la Eurozona elaborado por el ejecutivo.

En el documento, Berlín subraya que los países más afectados por la crisis económica en la Eurozona desarrollen más reformas económicas y planes de ahorro.

El informe evalúa los avances logrados en la Unión Europea gracias al refuerzo de las Leyes Presupuestarias Comunitarias, que ha propiciado un *"clima de movilización general hacia las reformas estructuras y una mayor competitividad"*.

Sin embargo, el gobierno alemán estima que en Italia todavía hay espacio suficiente para una liberalización del mercado laboral, mientras en Grecia y en España es *"esencial"* acometer reformas del mercado laboral, que, en ambos casos, considera rígido.

Para mejorar su situación financiera, Berlín cree que Francia, que ha aumentado los ingresos que recibe el estado, necesita realizar más recortes de gasto público. El documento del gobierno alemán reconoce que el desarrollo de las reformas económicas en los países de la UE lleva tiempo, pero es necesario para impulsar el desarrollo económico. La oficina de la canciller alemana no ha querido pronunciarse sobre la información publicada.

Una fuente próxima al gobierno ha indicado que la posición de Berlín no ha cambiado porque el ejecutivo continúa convencido de que la clave para superar la crisis en la Eurozona es desarrollar reformas económicas y consolidarlas.

HACIENDA VUELVE A RETRASAR OTRA SEMANA LA REFORMA LOCAL

El Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas sigue trabajando en un texto de reforma de las

Administraciones Locales y ha aplazado otra semana la reunión con los ayuntamientos en la que debe presentarles un último proyecto. Pese a ello, tiene la intención de llevar una ley al consejo de ministros antes de que finalice junio, han asegurado fuentes conocedoras de la iniciativa.

Tienen que presentar el proyecto en la Comisión Nacional de Administración Local, en la que participa la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). La convocatoria en la que se revisará un último documento se esperaba que hubiera sido ya citada, pero no ha sido convocada y tampoco se espera en los días posteriores, según han confirmado fuentes municipales.

El documento será remitido después al consejo de estado para que emita un informe, paso previo a la aprobación del proyecto de ley por el consejo de ministros.

El Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas sigue estudiando las alegaciones que le han presentado al borrador aprobado el 15 de febrero, tanto desde varias comunidades autónomas como federaciones de municipios, instituciones y entidades. Entre ellas están las que la FEMP aprobó y entregó a principios de abril y que contienen cambios importantes en la iniciativa.

El gobierno lleva más de un año trabajando en esta reforma; admite que le está costando esfuerzo sacarla adelante porque es un asunto que lleva pendiente 30 años y que no se puede resolver en unos días, según explicó la propia vicepresidenta del gobierno.

Conforme han transcurrido los meses, el ejecutivo ha ido perdiendo apoyos incluso en las propias filas *"populares"*, en las que alcaldes y concejales se han mostrado abiertamente en contra de las bases de la reforma: cómo se redistribuyen las competencias con las comunidades y las diputaciones, la posibilidad de que los municipios pequeños sean intervenidos y pierdan sus atribuciones y la creación de un coste estándar de los servicios locales de obligado cumplimiento.

El gobierno conoció un primer borrador en julio del año pasado y el segundo, el pasado 15 de febrero, en el que se habían rebajado ya algunas pretensiones iniciales como limitar el número de concejales y las retribuciones de forma considerable.

Poco después, y ante el incendio declarado, el vicesecretario de Política Autonómica y Local del PP, comenzó a movilizar por toda España a su equipo, con el objetivo de explicar la reforma y escuchar las quejas de los *"populares"* de todo el país.

El ejecutivo ha perdido, por otro lado, la posibilidad de acuerdo con el PSOE, que exige la retirada del borrador aprobado en febrero y una vuelta al principio para intentar el acuerdo, la misma postura que mantiene toda la oposición parlamentaria.

**Sólo con un gran
equipo se obtienen los
mejores resultados**

25 años
de experiencia
en el asesoramiento a
la empresa.
Más de 40 oficinas
en toda España
y 10 Delegados
Internacionales

Asesoría Fiscal-Contable
Asesoría Laboral
Servicios Jurídicos
Auditoría
Consultoría
Recursos Humanos
Protección de Datos
Prevención de Riesgos
Laborales

902 100 676
info@adade.es
www.adade.es

LA SOLUCIÓN GLOBAL PARA SU EMPRESA

ÁLAVA

General Álava, 10, 5ª planta
Tel. 945 132 887 Fax 945 132 857
01005 Vitoria

ALBACETE

Teodoro Camino, 28, entresuelo
Tel. 967 232 113 Fax 967 501 410
02002 Albacete

ALICANTE

Avda. Maisonave, 33-39
Zona Jardín, entreplanta
Tel. 96 598 50 83 Fax 96 522 74 16
03003 Alicante

ALMERÍA

Minero, 2-1º
Tel. 950 244 027 Fax 950 280 183
04001 Almería

REYES CATÓLICOS, 18, 2º C

Tel. 950 251 866 Fax 950 245 005
04001 Almería

ASTURIAS

Sanz Crespo, 5, bajo
Tel. 98 517 57 04 Fax 98 517 21 21
33207 Gijón

Manuel Pedregal, 2 Ent. D

Tel. 985-209260 Fax 985-229392
33001 Oviedo

BADAJOS

Fernando Garrorena, 6, Of. 5
Tel. 924 224 425 Fax 924 257 614
06011 Badajoz

San Francisco, 2-1º

Tel. 924 311 562 Fax 924 319 711
06800 Mérida

BALEARES

Edificio Mirall Balear. Cº Son
Fangos, 100-3º A Local 1
Tel. 971 202 150 Fax 971 755 663
07007 Palma de Mallorca

BARCELONA

Balmes, 102 principal
Tel. 93 488 05 05 Fax 93 487 57 00
08008 Barcelona

El Pla, 80

Tel. 93 685 90 77 Fax 93 685 91 55
08980 Sant Feliu de Llobregat

BURGOS

San Lesmes, 4-6. Edif. Adade
Tel. 947 257 577 Fax 947 257 347
09004 Burgos

CÁCERES

Gutiérrez Mellado, 24, 1ª planta
Tel. 927 533 432 Fax 927 535 905
10300 Navalmoral de la Mata

CÁDIZ

Jesús de los Milagros, 41-1º
Tel. 956 877 201 Fax 956 542 258
11500 El Puerto de Santa María

CASTELLÓN

Navarra, 89, bajo y entlo.
Tel. 964 242 122 Fax 964 200 373
12002 Castellón

Plaza Rey Jaime I, 8, planta baja

Tel. 964 713 950 Fax 964 713 974
12400 Segorbe

Pere Gil, 2, entresuelo

Tel. 964 506 364 Fax 964 530 653
12540 Vila Real

CUENCA

San Esteban, 2, 3º A
Tel. 963 915 519 Fax 963 911 135
16001 Cuenca

GIRONA

Bisbe Lorenzana, 18
Tel. 972 276 050 Fax. 972276051
17800 Olot

GUADALAJARA

Ingeniero Mariño, 7
Tel. 949 219 365 Fax 949 253 341
19001 Guadalajara

HUELVA

Puerto 53, 1º A
Tel. 959 252 648 Fax 959 282 962
21001 Huelva

LUGO

Inés de Castro, 6
Tel. 982 410 877 Fax 982 404 807
27400 Monforte de Lemos

MADRID

Pl. Sta. Catalina de los Donados, 2-3º
Tel. 91 559 58 00 Fax 91 559 05 11
28013 Madrid

Loeches, 42, local

Tel. 91 656 26 96 Fax 91 676 24 26
28850 Torrejón de Ardoz

MÁLAGA

Atarazanas, 7 - 3ºB
Tel. 952 228 775 Fax. 952 219 120
29005 - Málaga

ORENSE

Capitán Eloy, 29-2º
Tel. 988 237 902 Fax 988 245 727
32003 Orense

SEVILLA

Avenida Hytasa, 38, 3ª planta
Mod. 8. Edificio Toledo I
Tel. 95 463 84 11 Fax 95 466 25 77
41006 Sevilla

SORIA

Doctrina, 2
Tel. 975 230 344 Fax 975 222 107
42002 Soria

TARRAGONA

Larache, 8
Tel. 977 702 967 Fax 977 702 876
43870 Amposta
C/ Cristófor Colón, 4-6, 4º - 4ª
Tel. 977 241 703 Fax 977 247 043
43001 - Tarragona

TOLEDO

Cuesta Carlos V, 5-3º
Tel. 925 221 700 Fax 925 214 619
45001 Toledo
Tamujar, 1
Tel. 925 816 521 Fax 925 807 084
45600 Talavera de la Reina

VALENCIA

Gran Vía Fernando el Católico, 76
1º izda. Edificio 2000
Tel. 96 391 55 19 Fax 96 391 11 35
46008 Valencia
Curtidors, 1, 2º-3º
Tel. 96 241 90 30 Fax 96 241 98 49
46600 Alzira
Dos del Maig, 52, entlo., 3º y 4º
Tel. 96 238 88 33 Fax 96 238 84 12
46870 Ontinyent

VALLADOLID

Acera de Recoletos, 7-3º
Tel. 983 295 900 Fax 983 217 624
47004 Valladolid

VIZCAYA

Alameda de Mazarredo, 63, entlo.
Tel. 94 423 60 23 Fax 94 423 53 29
48009 Bilbao

ZARAGOZA

San Jorge, 7, entresuelo
Tel. 976 204 111 Fax 976 293 430
50001 Zaragoza

INTERNACIONAL

ARGENTINA

Cerrito 1070 - Piso 8
C1010AAVV - Ciudad Aut. Bs. As.
Tel: 00 5411 4814 4070
Fax: 00 5411 4812 9784
Buenos Aires

COLOMBIA

Carrera 10 N. 96 - 25 Oficina 412
Edificio Centro Ejecutivo
Bogotá - Colombia
Telf: 57 (1) 749 82 97 / 749 82 98

ECUADOR

Av. J. Tanca Marengo & Rodrigo Chávez
Edif. Emp. Colón 5. Ofc. 011
Tel. 00 593 4 3901957
Móvil 00 593 8 7500185
Guayaquil - Ecuador

GUATEMALA

Via 5, 4-50 zona 4, Edificio Maya,
Tercer Nivel, Oficina 307
Tel. 00 502 23 31 06 95
Fax. 00 502 23 32 50 01
Ciudad de Guatemala

MÉXICO

Hacienda de Temixco, 32. Interior 102.
Tel. 00 52 55 55 60 62 06
53310 Naucalpan de Juárez

MIAMI

2320 Ponce De Leon Blvd
Coral Gables, Florida 33134
+1 305.444.8800
+1 305.444.4010

PERÚ

Jirón Las Paltas, 4472, 3º Urb.
Naranjal. Tel. 00 51 1998 78 31 79
Distrito San Martín de Porres (Lima)

PORTUGAL

Avda. da Republica, 56-3º Dto.
Tel. 00 351 217 976 400
Fax 00 351 217 976 402
1050 196 Lisboa

URUGUAY

C/ Misiones 1372
Edificio de los Patricios
Telefax 00 5982 917 0809
Montevideo

VENEZUELA

Av. Urdaneta, Edif. Platana 37, Nivel
Mezanine, Ofic. A y B2
Caracas
Tel. 00582125628575 / 6042 / 5646914

Centro Seguros Sudamérica,
P 11, Ofic 11-G
El Rosal, Chacao, Caracas
Tel. 00582129531453 / 3846 / 9060

Asesoría Fiscal-Contable · Asesoría Laboral · Servicios Jurídicos · Auditoría · Consultoría
Recursos Humanos · Protección de Datos · Prevención de Riesgos Laborales