

23è Fòrum de l'Auditor Professional

TRANSPARÈNCIA:
AVANÇANT CAP A
NOUS MODELS

DIES:
4 i 5 de Juliol

LLOC:
Hotel Mellà
de Sitges

2013

literalitat seguint el protocol de traducció que té establert l' IFAC. Aquestes noves normes tècniques implicaran més necessitats de formació pels auditors i poden suposar una nova metodologia. És important assenyalar que l'enfocament de les NIA està basat en riscos i que tenen una premissa de partida en relació a la direcció i, si escau, als òrgans de govern de l'entitat. Ressalta que les NIA, quan ho estimen convenient, tenen apartats específics per a auditories de petites i mitjanes empreses.

En l'àmbit nacional, per últim, assenyalava que l'adaptació de les NIA serà un procés dinàmic, subjecte a les publicacions de canvis normatius que faci l' IAASB i que, en aquest sentit, durant el període en què les NIA adaptades estan en informació pública es produiran canvis en la NIA 315 i 610 i explica els projectes en què s'està treballant actualment. Tot plegat fa imprescindible en primer lloc adaptar-se i conèixer les NIA, mentre estan en període d'exposició pública, i després ajustar-se als canvis menors que es produeixin.

En l'àmbit de la Unió Europea, analitza els canvis que s'estan debatent en la 8 Directiva –Proposta de Directiva de modificacions Directiva 2006/43/CE– i en el Reglament, comparant la proposta de la Comissió de novembre de 2011 amb les modificacions proposades pel Parlament a l'abril de 2013 en aspectes com EIP, aplicació NIA, independència, informes d'auditoria, autoritats competents, cooperació comunitària, etc.

Stefan Mundorf inicia la seva ponència revisant el projecte de calendari de treball de l' IAASB a maig de 2013, destacant la part corresponent a informes d'auditoria que és una de les prioritats. Indica que el debat sobre informes d'auditoria extens o curts és un debat permanent. L'IAASB presenta com a idees de millora que en el cas de les EIP s'inclouï informació addicional a la requerida actualment. Amb aquest enfocament anem a dos tipus d'auditoria i pregunta si és adequada aquesta

RESUM SESSIONS

Sessió 1: Cap a on va l'auditoria?

En primer lloc Enrique Rubio revisa la línia temporal que està seguint el nou marc normatiu a Espanya i a Europa. Assenyalava la necessitat de modificar a nivell d'Espanya la NTA d'empresa en funcionament per alinear-la amb la NTA d'informes i comenta la consulta publicada en el BOICAC 92 al respecte. Seguidament comenta el procés d'adaptació que s'està seguint amb les NIA, en el qual s'ha intentat mantenir la

separació. En principi el que és bo per les EIP hauria de ser-ho per a la resta.

Pel que fa a les manifestacions dels auditors sobre altra informació, s'ha de limitar ja que no es pot estendre a tots els elements i també cal un altre estàndard comptable perquè aquest no discrimina les parts rellevants. La línia de simplificació per estalvi de costos que ha promogut la Unió Europea no ha contemplat el valor intrínsec de l'auditoria, per contra el grup de treball –*Group of Thirty*– en l'informe de *Long-term Finance and Economic Growth* sí que l'inclou com aportador de valor.

Per tancar es tracta el marc d'informació financera integrada i es comenta els sis aspectes bàsics que utilitza l'empresa i indica que l'èmfasi es posa en informació no financera, gestió de riscos i informació prospectiva, i per tant el repte per l'auditoria serà adaptar-se; però no es pot confondre auditoria amb “confort”, que es volgut per molts (per exemple en judicis, etc.), i per tant dona marge per a ampliar la presència dels auditors i per aportar valor.

Sessió 2: Quins desenvolupaments normatius s'han produït i s'esperen en matèria comptable a nivell nacional i internacional

En la primera part de la sessió es repassen els projectes en què treballa actualment el Comitè Consultiu de Comptabilitat de l'ICAC, una vegada ja han conclòs i s'han publicat els relatius a les normes de registre i valoració de l'immobilitzat material i de les inversions immobiliàries (Resolució de l'ICAC d'1 de març) i a les normes de registre, valoració de l'immobilitzat intangible (Resolució de 28 de maig).

En fase més avançada es troben les normes de registre i valoració sobre el deteriorament del valor dels actius, actualment en fase d'informació pública i que previsiblement es publicarà com a definitiva durant el més de setembre/octubre. Durant la segona quinzena de juliol està previst s'iniciï la

fase d'exposició pública de la proposta de marc d'informació financera de l'empresa en liquidació. La resta de projectes, en fase no tant avançada, són els desenvolupaments relatius a cost de producció, impost de societat, ingressos i operacions entre empreses del grup. Es destaquen diferents aspectes de cadascun del projectes.

En la segona part de la sessió es revisa el status dels diferents projectes normatius en l'àmbit internacional (NIC/NIIF), alguns ja finalitzats i en vigor, com el nou model de consolidació, una norma única sobre valor raonable o la nova regulació dels acords conjunts, i d'altres en procés d'elaboració, com la modificació de les normes relatives a instruments financers, a arrendaments i al reconeixement d'ingressos.

Sessió 3: Gestió del patrimoni en cinc passos

S'inicia la sessió fent un anàlisi de l'entorn macroeconòmic actual i l'impacte en el mateix de les darreres actuacions del Banc Central Europeu i de la Reserva Federal. A continuació s'analitza l'evolució de la renda fixa i variable als principals països europeus i als Estats Units i l'evolució de l'euro davant del dolar en el darrer any. Tot aquest anàlisi serveix a Banco Madrid per proposar una assignació d'actius neutra en termes de renda fixa i variable i entre Europa i els Estats Units, amb una moderada sobreponderació d'Espanya i de la renda fixa perifèrica.

La segona part de l'exposició s'estructura en les cinc passes que cal tenir en compte per gestionar el patrimoni en l'actual entorn:

- Determinar els objectius i necessitats de cada inversor particular, és a dir, definir el binomi risc-recompensa òptim individual, essent la inflació l'escenari de mínims.
- Controlar les emocions, en la mesura en què es defineix valor com preu +/- component psicològic, cal mantenir una actuació coherent i focalitzada en els objectius a llarg termini.

- Diversificar les inversions com a mesura de compensació en un entorn que resulta nou i del qual, per tant, no es té experiència històrica. Aquest nou entorn està definit per un baix creixement global, un alt apalancament dels estats i un gran intervencionisme dels bancs centrals.
- Mirar la inversió com un negoci i comprar valor a mig i llarg termini de negocis que siguem capaços d'entendre.
- Exigir transparència en les actuacions dels gestors i de totes les parts que intervenen en el procés.

L'exposició conclou amb un seguit de recomanacions de fons d'inversió que, per Banco Madrid, poden resultar d'interès i que podeu trobar al material resum de les sessions.

Sessió 4: Perspectives econòmiques. Oportunitats d'inversió

Sessió en la qual Barclays exposa la seva visió sobre el mercat espanyol i el seu futur més immediat. Partint del present, es considera que tot i que la demanda interna continua en recessió, el sector exterior està actuant com a veritable motor per a moltes empreses. En aquest sentit, el fet que la productivitat hagi augmentat, que ja s'hagin dut a terme gran part dels ajustos necessaris, que la inversió comenci a estabilitzar-se i que indicadors com ara el consum de carburants, el tràfic o la publicitat comencin a repuntar després de molt temps amb caigudes molt profundes, serveixen com a eix vertebrador d'un missatge o una visió amable de les perspectives futures d'Espanya. El ponent concentra aquesta millora en les possibilitats de rendibilitat que ofereix la renta variable espanyola i, en concret, alguns valors de l'IBEX.

Des d'una perspectiva més internacional, el ponent fa una aposta decidida pels Estats Units com a veritable potencia econòmica, la seva estabilitat econòmica i política (enfront la inestabilitat de molts països emergents) i la seva aposta per la independència energètica (enfront dels

països àrabs) el tornen a convertir, si es que mai ha deixat de ser-ho, en un actor privilegiat i la veritable locomotora de l'economia mundial.

Sessió 5: Finances cooperatives: un model de futur

La Caixa d'Enginyers exposa els tret distintius de la banca cooperativa front als de la resta d'actors del sector financer. Com a preàmbul, es repassen les causes de la llarga crisi financera iniciada al 2007: la gestió defectuosa del risc, els programes de compensacions a directius, els desequilibris interns entre tomadors de risc i controladors de risc, tot això en un entorn d'accés fàcil als mercats de finançament. A continuació es destaca el menor impacte de la crisi en la banca cooperativa respecte al sector en general, que ha suposat uns millors resultats i un increment de la quota de mercat (ha arribat fins el 19%), conseqüència d'una major eficàcia dels recursos que ha compensat els majors costos de la banca cooperativa.

El model de la banca cooperativa es basa en "crear valor per mantenir", front al de la banca tradicional basat en "crear valor per repartir". És una banca minorista lligada a l'economia real, on la maximització del benefici no és l'objectiu fonamental, l'estructura del capital variable és estable, la presa de decisions no es veu tant condicionada per la concentració del capital, es basa en fortes relacions bancàries, professionals i comercials amb els socis i, reforçant la seva vessant social, evita l'exclusió financera.

Sessió 6: Transparència i control en el Sector Públic

Inicia la sessió Joan Camps indicant que transparència i control són dos conceptes relacionats. Continua assenyalant que pel que fa a la transparència pública no hi ha una única definició, però que sempre s'ha de complir amb els requisits que la informació sigui: rellevant i oportuna, fiable i accessible perquè permeti als ciutadans l'avaluació de la situació i de la

gestió de les entitats públiques amb l'objecte que puguin adoptar les seves decisions electorals amb un fonament el més objectiu possible. L'abast de la transparència pública és divers. Revisa el Projecte de Llei de transparència, accés a la informació i bon govern destacant entre d'altres aspectes: el fet que el control no figuri entre els objectius d'aquesta, l'àmbit d'aplicació, tipus d'informació a subministrar, etc. Destaca el bloc d'informació econòmica, pressupostaria i estadística com a part d'interès pels auditors. En les conclusions assenyala que el model de transparència introduït pel Projecte de Llei és opac i que seria desitjable que es millorés durant el procés de tramitació. Seguidament revisa les competències i actuacions dels òrgans i institucions actuals de control del sector públic i fa un breu anàlisi comparatiu amb Anglaterra.

La Mireia Vidal, inicia la sessió explicant breument l'organització de la Intervenció assenyalant que un cop la legislació aprova l'àmbit d'actuació, cada interventor exerceix la seva funció amb independència. Indica que la crisi ha portat a una disminució del personal i que, donat que es va a un model d'intervenció més tecnificat, disminueix el personal administratiu amb un augment de places de tècnics superiors.

Comenta les funcions de control intern destacant que en algunes, com per exemple les nòmines, el control és amb posterioritat; el centre directiu de la comptabilitat pública de la Generalitat en què indica que falta actualitzar la normativa, tot i que la majoria està clara, queda alguna per definir; i la intervenció com a centre de control financer en el qual s'estableix un pla anual d'actuacions que, pel que fa a les empreses subordinades, majoritàriament és subcontractada a empreses privades.

Indica que no acaba d'encaixar l'enfocament de la Llei d'auditoria pel que fa a l'auditoria del sector públic i que caldria fer canvis, estant pendent presentar una proposta d'esborrany. La màxima preocupació, per això, es centra

en les empreses SEC. Estan treballant en l'elaboració d'un contracte marc, normes per poder homologar empreses privades d'auditoria que tinguin capacitat tècnica per a realitzar els treballs, creant una llista a la qual haurien de recórrer les empreses públiques que requerissin un auditor, junt amb una comissió de seguiment. La creació d'aquest registre s'incorpora per Llei de transparència i no és un problema per l'Intervenció perquè ja el té a nivell intern, només es tractarà de fer-lo més extensiu.

Finalitza la sessió indicant que cal ajustar la normativa actual respecte a l'actuació dels auditors privats en l'àmbit públic.

Sessió 7: Canvien les NIA la manera d'auditar?

En base a 23 preguntes, petit homenatge a la 23èna edició del Fòrum, s'analitza si la introducció de les Normes internacionals d'auditoria adaptades (NIA), canvia la forma en què s'audita. Les tres primeres preguntes serveixen per: explicar en quin context normatiu cal emmarcar a Espanya les NIA, resumir la premissa de partida que han de complir els directius i, si escau, l'òrgan de govern de l'entitat, per poder dir que s'ha realitzat una auditoria conforme a aquestes normes i explicar què s'ha d'entendre per usuaris dels informes d'auditoria.

Les següents qüestions es centren bàsicament en qüestions sobre identificació i valoració dels riscos d'incorrecció material (NIA 315), ja que l'enfocament de l'auditoria en base a les NIA es centra en aquesta identificació. En aquest sentit es revisen aspectes com: els canvis que s'han produït en la definició d'importància relativa com són l'eliminació d'annexes amb paràmetres orientatius i la introducció de la importància relativa per a tipus concrets de transaccions, saldos comptables o informació a revelar; el concepte de risc significatiu i què cal entendre per risc d'incorrecció material en els estats financers i en les afirmacions, destacant el paper rellevant que adquireixen les afirmacions a l'hora d'identificar i avaluar

el risc ja que en base a aquestes caldrà dissenyar la naturalesa, moment i extensió de les proves d'auditoria; es revisa l'equació del risc indicant que no hi ha canvis significatius en els diferents conceptes que la componen; s'explica què vol dir aplicar procediments de valoració de risc i què cal conèixer de l'entitat i el seu entorn, incloent el control intern, per poder identificar els riscos d'incorrecció material; es revisa cadascun dels components en els quals la norma divideix el control intern per explicar quin coneixement n'ha de tenir l'auditor i finalment s'explica què i com s'ha de documentar.

La part final de la sessió es centra en parlar de com s'ha de donar resposta a aquests riscos, en base a proves de control, substantives o una combinació d'ambdues, quins aspectes bàsics s'han de considerar en el disseny d'aquests, quan cal fer-les i com s'ha de documentar, recordant la importància de que les evidències d'auditoria siguin suficients i adequades, conceptes que no han canviat i són de sobres coneguts pels auditors assistents a l'acte. Es revisen les modificacions en la normativa sobre informes i es tanca la sessió indicant que sí que hi ha canvis que poden suposar canvis en la metodologia d'alguns auditors.

Sessió 8: El frau en la formulació de comptes. Reflexions i conseqüències

Partint del fet inqüestionable de que el frau existeix i que avui dia ja no és situació excepcional, es recorda en primer lloc que l'auditor no pot deixar d'avaluar el risc de frau en els seus clients d'auditoria. I aquesta avaluació cal fer-la des del començament de la relació amb el client, en el procés d'acceptació i continuïtat, on cal incrementar l'escepticisme professional i "fer més preguntes" (no podem deixar de conèixer les raons d'un canvi d'auditoris, o l'estructura del grup de societat al qual pertany el nostre potencial client, o la seva activitat real, per exemple).

En clients recurrents, en els quals històricament no hi ha hagut indicis de frau, es significa que la relaxació de determinats procediments d'auditoria, que caldria evitar, pot amagar-nos indicis d'irregularitats; així, per exemple, els arquejos de caixa han de ser realment sorprenents, o quan el percentatge de respostes a la circularització és inusualment baix, no podem conformar-nos amb fer procediments alternatius, sense conèixer les raons del baix nivell de respostes; també altres procediments que habitualment no es fan ens poden ajudar; sense que suposin una inversió rellevant de recursos, com poden ser la revisió de determinats d'apunts del llibre diari (estranyats per la seva data o el seu import) o la consulta a bases de dades habituals dels càrrecs dels administradors en altres entitat vinculades.

Davant forts indicis de frau, l'actuació de l'auditor no ha de ser fer procediments d'investigació per esbrinar les irregularitat que s'hagin pogut cometre, les quals queden clarament fora de l'abast de l'encàrrec d'auditoria, sinó comunicar al nivell adient els indicis i, en tot cas, suggerir que s'encarregui un feina d'investigació; avaluar el possible impacte en l'informe d'auditoria; i si es tenen sospites de que els òrgans de govern de l'entitat estan implicats, necessàriament caldrà buscar assessorament legal abans d'emprendre qualsevol acció.

Sessió 9: Informes integrats. Formulació, verificació externa i opinió de les parts interessades

Actualment es posa en evidència la contradicció entre la realitat de l'economia i els mercats i la informació corporativa disponible per a la presa de decisions, que continua estancada en models històrics i totalment enfocats en la perspectiva financera. Aquest desfàs fa que la informació disponible sigui cada cop menys útil per valorar les empreses i que calgui buscar nous models amb un abast més ampli, que aglutinin les diferents àrees d'actuació de l'empresa, més transparents, focalitzats en el futur i

dirigits a una audiència més ampla i global.

Com a resposta, l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) està impulsant una plataforma de canvi i de consens cap un model integrat d'informació corporativa. Aquest model integrat busca ser un full de ruta per tal de definir cap a on ha d'evolucionar la informació, establint un marc conceptual que representi un paraigües prou ampli per a que hi tinguin cabuda i representació tots els aspectes rellevants que expliquen la realitat i el futur d'una organització.

A la sessió també es tracten les principals conclusions d'un estudi sobre com estant duent a terme les empreses de l' IBEX aquest procés cap a la informació integrada. L'estudi evidencia que, si bé a data d'avui no hi ha requeriments específics sobre el model d'informació integrada, és evident que hi ha una tendència clara a avançar cap a aquest model i que les grans corporacions ja hi estan treballant... tot i que encara queda molt camí per recórrer.

Com a exemple d'aquest procés, l'entitat Caixabank exposa les dificultats que està trobant en la implantació d'aquest model i que estan referides a les pròpies resistències internes als canvis, els dubtes que genera el fer front a un projecte tant ambiciós, la falta de models definits que puguin ser un punt d'ajuda, la necessitat de definir els líders del procés i la constatació de que resulta indispensable que l'Alta Direcció impulsi el procés.

El fet de que canviï el model de presentar la informació suposa també importants reptes per als auditors i amplia el ventall de les seves actuacions cap a àmbits que fins ara, en quedaven fora. Les palanques sobre les quals cal instrumentar els canvis en l'auditoria tradicional per adaptar-la a la validació d'aquests informes integrats són la utilització d'estàndards internacionals de valoració de la informació no financera, la més gran utilització del judici professional, l'adequació dels processos i sistemes de

control intern de la informació i el passar d'un model de seguretat limitada a un model de seguretat raonable.

Sessió 10: Principals riscos d'auditoria en les entitats no lucratives

La sessió s'estructura en dos apartats diferenciats i amb objectius independents però complementaris.

La primera part es focalitza en clarificar la tipologia d'entitats que s'inclouen sota el paraigües de les entitats sense ànim de lucre, ja que, tot sovint, el terme es presta a equívocs. En aquest sentit, les notes definitòries de les entitats sense ànim de lucre són el fet de no tenir activitat econòmica, tenir com a finalitat l'interès social en sentit ampli i com a beneficiaris l'interès general i estar altament regulats quant al seu funcionament i gestió.

Aquest trets diferencials suposen una casuística molt concreta de la qual se'n deriven riscos d'auditoria que, en ocasions, també resulten específics d'aquest sector. La segona part de la ponència es centra en aquests riscos i en les implicacions per a la feina de l'auditor.

Entre els riscos a considerar, el de frau té un paper molt rellevant des de diferents vessants com són la dificultat de verificar l'efectiu compliment de la finalitat fundacional, la instrumentalització de les col·laboracions amb parts que actuen com a intermediaris entre l'entitat sense ànim de lucre i els beneficiaris, el conflicte d'interessos amb els socis/patrons o l'elevat volum d'efectiu que normalment mouen aquestes entitats. Les qüestions relacionades amb la imatge, més pròpiament, amb la repercussió mediàtica d'aquestes entitats, la protecció dels actius referida a les restriccions sobre determinats bens, així com els riscos derivats de la pròpia operativa (dificultats d'avaluar la eficiència, precari control intern o escassa autonomia sobre els ingressos) també esdevenen riscos intrínsecs, tot i que no exclusius, d'aquestes entitats.

La necessitat de donar resposta a aquests riscos, juntament amb les derivades de l'actual entorn recessiu, fan necessari que aquestes entitats plantegin una reflexió profunda sobre el seu futur i avaluin la conveniència de fusions o aliances entre diferents agents.

Des de la perspectiva de l'auditoria d'aquestes entitats, caldria aprofundir en la formació dels equips de treball així com ampliar el ventall de serveis oferts cap a propostes que incideixin de manera directa en els punts dèbils d'aquestes entitats, per exemple, la millora dels mecanismes de control intern alhora que adaptar i difondre materials específics per a aquest sector.

Sessió 11: La responsabilitat dels administradors en seu concursal

Com a introducció al tema de la sessió es repassen els diferents tipus de responsabilitats dels administradors de les societats anònimes regulats al TRLSC i els seus antecedents normatius:

- La responsabilitat per dany a la societat, als socis o als creditors, per actes u omissions contraris a la llei i als estatuts o pels realitzats incomplint els deures inherents al càrrec.
- La responsabilitat per dany directe a socis i tercers, per actes que lesionin directament els seus interessos, la qual cosa exclou el dany indirecte i genèric als creditors.
- La responsabilitat per les obligacions societàries posteriors a la constatació d'una de les causes legals de dissolució, quan els administradors no actuen com els requereix la llei.

En l'àmbit concursal, el preàmbul de la Llei 38/2011, de reforma de la Llei 22/2003 concursal ja manifesta la voluntat d'harmonitzar els diferents sistemes de responsabilitat dels administradors que poden conviure durant la tramitació del concurs de creditors, que serien els següents:

- La responsabilitat per dany a la societat, que serà exercida pels administradors concursals o pels

creditors, si els primers no ho fan, i que no es veu condicionada pel fet que el dany causat hagi agreujat la situació d'insolvència.

- La responsabilitat per dany directe, que no és una acció de la concursada ni contra la concursada, no es veu alterada pel procediment concursal, sent inaplicables els articles 50 i 51 de la Llei concursal.
- La responsabilitat per obligacions societàries, que queda afectada al preveure els articles 50 i 51bis de la Llei concursal la no admissió a tràmit de les demandes contra els administradors de les concursades que haguessin incomplert els deures imposats en cas de concurrència de causa de dissolució, i la suspensió del procediments iniciats abans de la declaració del concurs.
- La responsabilitat concursal, com a especificitat del concurs declarat culpable, la qual suposarà per a l'administrador afectat per la qualificació (articles 172 i 172 bis de la Llei concursal) el següent:
 - La pèrdua de qualsevol dret que tingués com a creditor concursal o de la massa (sanció),
 - La condemna a retornar els béns o drets que haguessin obtingut indegudament del patrimoni de la concursada o haguessin rebut de la massa activa (indemnització),
 - La condemna a indemnitzar els danys i perjudicis causats.
 - La possibilitat de ser condemnat a pagar, total o parcialment, als creditors del concurs (creditors concursals i contra la massa) l'import dels seus crèdits que no rebin en la liquidació de la massa (l'anomenada responsabilitat per dèficit).

En relació a l'exigència de la responsabilitat per dèficit i la condemna a cobrir el dèficit, varies sentències del Tribunal Suprem, entre d'altres la STS 644/2011 de 6 d'octubre, han aclarit que la condemna per responsabilitat per dèficit no requereix necessàriament que hi hagi una relació de causalitat entre la conducta dolosa de l'administrador i la generació l'agreujament de la situació

d'insolvència, ja que la Llei concursal (art. 164) estableix dos criteris per qualificar el concurs com a culpable: el primer (art. 164.1) és una norma tipus *dany*, que exigeix causalitat, i el segon (art. 164.2) és una norma tipus *mera activitat*, no condicionada pel seu resultat.

Sessió 12: Societats d'auditoria: aspectes fiscals i laborals de les relacions amb els socis

Antoni Benavides centra l'exposició en l'enquadrament dels administradors socials indicant que no és fàcil diferenciar entre el marc laboral i mercantil. A la pregunta de si és d'aplicació el règim general o d'autònoms en la Seguretat Social assenyalava que cal atènyer-se a la definició d'autònom del article 1.2c de la Llei 20/2007, de 11 de juliol, reguladora de l'Estatut del treballador autònom ja que aquesta definició és vàlida a tots els efectes. Pel que fa al règim de la seguretat social, l'enquadrament dels treballadors autònoms queda definit a la Disposició addicional vintè setena de la Llei general de la seguretat social i els dels règim general en l'article 97.2.a) d'aquesta Llei.

Els conceptes claus per avaluar si s'està davant d'una relació mercantil, laboral ordinària o laboral especial són: existència o no de control sobre la societat i funcions de direcció gerencial. En base a aquests conceptes revisa diferents supòsits: si un administrador no té funcions de gerència no està subjecte al règim especial de treballador autònom; en cas de control superior al cinquanta per cent no hi cap presumpció en contra i, en supòsits de control inferior, cal revisar com afecta la participació d'altres membres de la família, funcions o no de direcció i gerència retribuïdes o no, etc. Pel que fa a les societats professionals, indica que no segueixen el mateix sistema.

Per finalitzar la seva exposició, tracta els casos de personal jubilat amb funcions d'administració social amb control, indicant que per mantenir el dret de cobrament de pensió, la retribució que

percebi ha de ser com a molt igual al salari mínim interprofessional, que el Reial decret- llei 5/2013, de 15 de març, de mesures per afavorir la continuïtat de la vida laboral dels treballadors de major edat i promoure l'envelliment actiu regula els aspectes a considerar quan un jubilat vol tornar a treballar i els canvis en les responsabilitats dels contribuents davant la Seguretat Social, assenyalant que actualment la mera presentació ja no eximeix del delictes.

En Llorenç Maristany tracta els aspectes fiscals de les relacions amb els socis en les societats d'auditoria. Pel que fa a les persones físiques, analitza la diferent legislació que afecta als rendiments i explicant la teoria del vincle com a base per a definir si s'està davant d'una relació mercantil o laboral en aquells casos on hi ha funcions d'administració gratuïtes i treballs d'alta direcció. Com a conclusió assenyalava que: els rendiments obtinguts per l'alta direcció tenen sempre la consideració de rendiments del treball, quan no existeix una relació de dependència les funcions de l'alta direcció no tenen caràcter laboral i passen a tenir-les mercantils amb una retenció del 42 per cent i si no, les retencions s'han de calcular segons taules.

Pel que fa al Impost sobre el Valor Afegit, analitza la diferent legislació i revisa els conceptes d'ordenació per compte pròpia i de factors de producció, per distingir quan s'ha de meritjar i quan no, indicant que és aclaridora en aquest sentit la sentència de 18 d'octubre de 2007, assumpte J.A. Van Der Steen, C-355/06 relativa a la condició d'empresari o professional d'una persona física que havia constituït una entitat mercantil de la qual era accionista únic, administrador i l'únic treballador. Seguidament revisa també els rendiments professionals per l'Impost de la Renda de les Persones Físiques i antecedents normatius en relació a les persones jurídiques. Explica la seva interpretació i conclusions sobre aquests.

Sessió 13: Estratègia de despatxos

El professor de Direcció Estratègica de l'IESE, Joaquim Vilà, ens il·lustra sobre el concepte d'estratègia en les seves diferents vessants, sobre el procés de com cal construir una estratègia i sobre la seva aplicació.

El vector sobre el qual pivota la sessió és que l'estratègia no és només un conjunt de mitjans sinó la resposta al com s'assolirà el futur; és allò que defineix on volen concentrar els esforços les organitzacions per tal de desenvolupar una oferta diferent i única que derivi en uns resultats millors i sostenibles en el temps. L'estratègia com a patró de prioritats que donen coherència i unitat als diferents àmbits de l'empresa; és des d'aquesta perspectiva, que adquireix una importància cabdal en la realitat de les organitzacions... i de les persones.

Les dimensions claus de l'estratègia són els serveis que es volen oferir, el grup de clients als quals es vol servir i la configuració competitiva que es vol assolir (entesa com a model d'empresa). Treballant sobre aquestes variables, l'estratègia ha de tenir com a finalitat la creació de valor (ja sigui des del millor producte, el millor preu o la millor solució global) i com a tal, suposa haver de renunciar a determinats aspectes.

Per construir l'estratègia cal partir d'un autoanàlisi profund de la situació actual (clients, factors competius d'èxit, alternatives, etc.), però també cal avaluar els factors externs (canvis en el sector, en els consumidors, etc) ... i això tot sovint s'oblida. Després cal preguntar-se quin model d'empresa es vol ser i ser capaç de fer-ho tangible.

Tenir una estratègia aporta avantatges en termes d'una més gran coordinació dels esforços de la direcció, major eficàcia, adaptabilitat i flexibilitat. A més, no s'ha d'oblidar que l'estratègia és important per al llarg termini, però l'estratègia ben construïda també és una guia molt útil per al present i futur més immediat.

Sessió 14: Com aconseguir nous clients

Per tractar de com aconseguir nous clients, s'ha de parlar de confiança, servei, qualitat del servei i preu. El problema inicial és que normalment els professionals es mouen en una visió a curt termini, apagant focs, sense temps per reflexionar sobre el marc estratègic en el qual s'està. En primer lloc és imprescindible saber què contracta realment el client a una auditoria o a una assessoria, és a dir el mercat, que no és altre que el màxim benefici que rep el client potencial i que en aquest cas és la tranquil·litat. L'auditoria de comptes, el que nosaltres fem, és una activitat professional que no és el mateix que el mercat.

Cal considerar tant el que pensem nosaltres professionals com el que pensen els clients o els potencials clients, i tenir molt clar que el que fem en el mercat crea percepció i per tant s'ha d'actuar tant de forma emocional com racional.

En relació a la marca, "assegurança de vida professional", ha d'aportar credibilitat i crear un vincle emocional amb l'empresa. La marca ha de tenir poder psicològic i crear confiança. Hi ha tota una sèrie de tècniques al respecte: consonants amb al·literació, que sigui curt, en principi no es recomana utilitzar sigles ni noms o cognoms de les persones, etc.

Es revisen errors a evitar en la venda consultiva o de confiança i aspectes diferencials dels quals es destaquen: tenir clar a qui ens dirigim perquè els missatges permetin un posicionament estratègic; recordar que comunicar implica que hi hagi un missatge i que donar informació no és el mateix que persuadir amb el llenguatge. A les persones i entre elles als clients potencials se'ls ha de tractar com ells volen que els tractem; per coherència s'ha d'organitzar el despatx sobre la base del benefici que s'aporta al mercat que hem dit que era la tranquil·litat, és a dir el

treball que es faci ha de ser intern i extern.

Pel que fa a les reunions s'han de preparar molt bé i, si és possible, s'ha de conèixer abans el potencial client. És important saber presentar-se, l'aspecte i controlar la comunicació no verbal. Hem de tenir en compte que la primera impressió és important i que un dels aspectes claus és saber com se sent el client, s'ha de saber escoltar de forma activa. Les paraules ajuden i en un principi és millor utilitzar el llenguatge corrent, canvis en el llenguatge suposen canvis de percepció, també és important no donar massa informació o informació gratuïta. Pel que fa al pressupost cal recordar que és una part més de la proposta i que el tancament del contracte s'ha de tractar amb normalitat, enfocant la part del pressupost com una inversió, en el cas dels nostres serveis, a la tranquil·litat.

Sessió 15: Talent auditor. Competències de gestió més competències de lideratge

A la sessió es reflexiona sobre les competències no tècniques que li calen a l'auditor per assumir els rols de gerent i de soci ("els extres que demanen al cotxe").

Del gerent s'espera que es converteixi en gestor, la qual cosa suposa dirigir projectes, gestionar equips, desenvolupament del negoci, relació amb els clients, fer rendibles els projectes, assegurar la qualitat i rigor tècnic dels encàrrecs i gestionar riscos. Del soci, que passa de gestor a líder, s'espera que dirigeixi unitats de negoci, marqui estratègia, lideri equips, desenvolupi el negoci i realitzi tasques de representació.

Aquestes transicions impliquen renunciïes, delegació, gestió de l'entorn, d'expectatives, d'egos, de conflictes, transmissió de mètode, etc, la qual cosa requerirà adquirir noves competències en comunicació, treball en equip, planificació, visió estratègica, presa de decisions, etc. I per gestionar adientment

aquesta transició cal avaluar (saber on som i on volem arribar), donar feedback (comunicar objectius i expectatives), formar (desenvolupar itineraris formatius en competències) i aplicar (transferir al lloc de feina).

Tot aquest procés, al cap i a la fi, permetrà assignar els recursos de manera més eficient, donant una resposta adient al perfil competencial que requereix cada encàrrec, la qual cosa es traslladarà a la rendibilitat dels projectes; i a l'hora també permetrà donar compliment a determinats requeriments de la Norma de Control de Qualitat Intern relatius a recursos humans.