

## FISCAL

### **1.- Criterio de la Administración en la valoración de operaciones vinculadas.**

*La Dirección General de Tributos ha emitido diversas resoluciones sobre la valoración de las operaciones entre entidades vinculadas referidas a transacciones entre un socio profesional y la entidad a la que presta los servicios y, por otro lado, al arrendamiento de un inmueble a una sociedad por parte de su administrador.*

### **2.- Definición de empresario y profesional en el IVA.**

*Las últimas modificaciones de la Ley del IVA que afectan a la definición de empresario y profesional en el IVA.*

### **3.- Deducción del IVA soportado por copropietarios de comunidades de vecinos.**

*Análisis de los requisitos formales exigibles para la deducción por copropietarios del IVA soportado por comunidades de vecinos.*

### **4.- Capitalización de ingresos y gastos financieros.**

*El ICAC se ha pronunciado acerca de los criterios contables –y con trascendencia fiscal– aplicables a la capitalización de gastos financieros, en el supuesto de que se generen ingresos financieros por invertir previamente los fondos procedentes de la financiación ajena.*

### **5.- Declaraciones de alta, variación y baja del IAE.**

*Durante el mes de enero deben regularizarse los datos tributarios que afecten a la liquidación del Impuesto sobre Actividades Económicas del año 2010.*

### **1.- Tratamiento contable del reconocimiento de activos por impuestos diferidos derivados del derecho a compensar bases imponibles negativas.**

*Durante el pasado mes de diciembre del 2009 el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) publicó una consulta sobre el nuevo tratamiento contable de los impuestos diferidos derivados del derecho de compensar bases imponibles negativas a causa del Nuevo Plan General Contable.*

## CONTABILIDAD

## JURÍDICO

### **1.- La Ley Paraguas y la Ley Ómnibus: transposición de la directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.**

*El pasado 25 y 27 de diciembre entraron en vigor respectivamente, la Ley Paraguas y la Ley Ómnibus, con la finalidad de dar cumplimiento a la Directiva 2006/123/CE, y a los principios de libertad e igualdad del mercado interior europeo a través de la eliminación de trabas al ejercicio de actividades económicas.*

## LABORAL

### **1.- Revisión salarial acorde al IPC.**

*La Audiencia Nacional abre la puerta a la posibilidad de ajustar las tablas salariales de los Convenios Colectivos que prevean la “regularización” de las mismas, según el IPC real.*

## CONSULTORÍA

### **1.- La innovación como tarea pendiente**

*La práctica totalidad de directivos y gerentes de empresa seguramente estarán de acuerdo en que la innovación es muy deseable y que es un factor fundamental en el éxito de las empresas.*



## FISCAL

### 1.- Criterio de la Administración en la valoración de operaciones vinculadas.

*La Dirección General de Tributos ha emitido diversas resoluciones sobre la valoración de las operaciones entre entidades vinculadas referidas a transacciones entre un socio profesional y la entidad a la que presta los servicios y, por otro lado, al arrendamiento de un inmueble a una sociedad por parte de su administrador.*

La Dirección General de Tributos (DGT) viene publicando Consultas Vinculantes al objeto de clarificar los criterios de valoración y requisitos que deben cumplirse con el fin de poder justificar que las operaciones realizadas entre partes vinculadas han sido acordadas a valor de mercado. Los supuestos objeto de análisis hacen referencia a las operaciones siguientes:

- Relación entre socio profesional y entidad vinculada.

La DGT analiza el criterio que debe seguirse para considerar que los servicios prestados por un socio profesional, persona física, a una entidad vinculada se realizan al amparo del principio de valor de mercado.

La contestación se basa en lo dispuesto en el artículo 16.6 del Reglamento del Impuesto sobre Sociedades, y considera que se cumple dicha circunstancia siempre que (i) la empresa sea calificada de PYME, (ii) que más del 75% de los ingresos del ejercicio se refieran a la actividad profesional desarrollada, (iii) que la misma posea medios materiales y humanos, (iv) que obtenga un resultado positivo antes de la deducción de las retribuciones a satisfacer a los socios-profesionales, teniendo en cuenta que dicha retribución no debe ser inferior al 85% del resultado antes de computar las retribuciones de los socios.

Adicionalmente, señala que dicha retribución debe ser determinada para cada uno de los socios profesionales en función de la contribución efectuada a la buena marcha de la Sociedad, o en otros términos, de acuerdo con las funciones asignadas y llevadas a cabo por cada socio, siendo obligatorio que consten por escrito los criterios cualitativos y cuantitativos aplicables a la determinación de la misma. Así mismo, recalca que no podrá ser inferior a dos veces el salario medio de los asalariados que realicen funciones análogas a los socios profesionales y, en cualquier caso, nunca inferiores al salario medio anual del conjunto de los contribuyentes. Añade que el que no se cumplan dichos requisitos en alguno de los socios profesionales no supone la no aplicación de la presunción al resto de los socios profesionales.

Por último, concreta que si la Administración considerara que el valor de las operaciones es distinto al de mercado, la diferencia tendría la consideración de participación en beneficios si la misma fuera favorable al socio, o mayor aportación a los fondos propios si fuera favorable a la Sociedad.

De todo lo anterior resulta que la Resolución se centra en el supuesto contemplado en la norma en que, cumpliendo determinados requisitos, la Administración no revisará el cumplimiento de la normativa de Precios de Transferencia en sociedades de Profesionales; sin embargo no añade otros criterios clarificadores aplicables en la generalidad de supuestos.

- Arrendamiento de inmuebles entre partes vinculadas.

En otra Consulta, la DGT analiza si las cuotas de arrendamiento pactadas por la cesión de un local que es propiedad de una persona física a una sociedad, en la que el propietario ostenta cargo de administrador, pueden ser consideradas a precio de mercado; teniendo en cuenta que dicho importe es próximo al ofertado en el mercado para otros inmuebles de similares características.

En este caso –si bien, como ocurre más veces de lo que sería oportuno– la Administración no contesta a la consulta en los términos requeridos, es relevante que ofrece pautas respecto a cómo llevar a cabo el análisis de comparabilidad requerido por la Norma. Así, se refiere a que deberá constatar que existe dicha similitud o equiparabilidad, tanto en el activo objeto de cesión, como en los riesgos del mercado y financieros asumidos, y también en las cláusulas contractuales y circunstancias económicas relacionadas con la operación.

## **2.- Definición de empresario y profesional en el IVA.**

*Las últimas modificaciones de la Ley del IVA que afectan a la definición de empresario y profesional en el IVA.*

El hecho imponible del IVA lo constituyen las prestaciones de servicios y entregas de bienes efectuadas por empresarios y profesionales a título oneroso y en el desarrollo de la actividad empresarial o profesional. Así, la tributación por este impuesto depende de que el proveedor del servicio o del bien pueda calificarse como empresario o profesional conforme a la propia normativa del IVA.

La Ley del Impuesto del Valor Añadido establece una serie de supuestos en los que se atribuye la condición de empresario o profesional como son a aquellos sujetos pasivos que realicen actividades económicas, entidades mercantiles, arrendadores y urbanizadores, principalmente. La Ley 4/2008 modificó el concepto de empresario dejando sin efecto la relación causal según la cual todas las entidades mercantiles tenían la condición de empresario.

Esta modificación de la Norma vino precedida de numerosa jurisprudencia comunitaria sobre la materia y que en España ha dado lugar a numerosas interpretaciones que, en general, conducían a la no calificación como sujeto pasivo del IVA de sociedades inactivas. En este sentido, el Tribunal Supremo, el Tribunal Económico Administrativo Central y, finalmente la Dirección General de Tributos, en aplicación de la jurisprudencia citada, resolvieron que la condición de sujeto pasivo requiere la existencia de indicios conforme va a desarrollar actividad empresarial o profesional; en caso contrario, el IVA soportado en la adquisición de bienes no resulta deducible y, por otra parte, que la transmisión de los activos se hallaría no sujeta a IVA por cuanto que tales bienes no han llegado a estar afectos a actividades empresariales o profesionales, lo que puede dar lugar a que la Administración proceda a revisar el tratamiento que entidades de mera tenencia realizan del IVA.



### 3.- Deducción del IVA soportado por copropietarios de comunidades de vecinos.

*Análisis de los requisitos formales exigibles para la deducción por copropietarios del IVA soportado por comunidades de vecinos.*

La Dirección General de Tributos, en resolución vinculante recientemente publicada, ha venido a confirmar anteriores resoluciones que, en aplicación de la Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas, simplifican los requisitos a cumplir, para que el IVA soportado por las comunidades de propietarios sea deducible para los copropietarios con derecho a deducción.

Recordar que, inicialmente, la DGT condicionaba la deducibilidad del IVA al cumplimiento de los siguientes requisitos formales:

- El copropietario debía de estar en posesión de un duplicado de la factura expedida a nombre de la comunidad.
- En la factura debía constar la porción de base imponible y cuota de IVA imputable a cada copropietario.

Esta interpretación tan restrictiva fue modificada por la DGT y confirmada mediante la consulta vinculante, de forma que suprime el segundo requisito. Con ello, si el copropietario dispone de un duplicado de la factura expedida a nombre de la comunidad, el IVA soportado le será deducible en proporción al porcentaje de participación del copropietario en la comunidad.

### 4.- Capitalización de ingresos y gastos financieros.

*El ICAC se ha pronunciado acerca de los criterios contables –y con trascendencia fiscal– aplicables a la capitalización de gastos financieros, en el supuesto de que se generen ingresos financieros por invertir previamente los fondos procedentes de la financiación ajena.*

Constituye un supuesto relativamente frecuente el que, para acometer sus proyectos, las entidades obtengan recursos financieros con anterioridad al momento en que tiene lugar la inversión. Al respecto el ICAC analiza si, en el caso de obtener ingresos financieros al invertir temporalmente los fondos recibidos, estos ingresos deben ser considerados ingreso del ejercicio o bien deben ser calificados como menor gasto susceptible de activación del inmovilizado en construcción.

En primer lugar el ICAC enfatiza que sólo son activables los gastos financieros que se hayan devengado antes de la puesta en funcionamiento del inmovilizado material que sean directamente atribuibles a la adquisición, fabricación o construcción del inmovilizado.

En este sentido, la consulta señala que, si bien el PGC no dice nada al respecto, el que los fondos no hayan sido aplicados a financiar la obra, conlleva que los intereses pagados deban ser registrados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Por su parte, los ingresos financieros en base al principio de devengo, deben asimismo reflejarse contablemente en la cuenta de resultados.

Finalmente resaltar que el hecho que tanto los ingresos como los gastos derivados de los fondos deban imputarse a PyG tiene una importante incidencia en el Impuesto sobre Beneficios puesto que, de otra forma, los ingresos por intereses serían tributables mientras que los gastos por intereses pagados quedarían activados.

## 5.- Declaraciones de alta, variación y baja del IAE.

*Durante el mes de enero deben regularizarse los datos tributarios que afecten a la liquidación del Impuesto sobre Actividades Económicas del año 2010.*

En relación a la obligación de comunicar las altas, bajas y modificaciones por el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), parece oportuno resaltar los supuestos siguientes:

- Los contribuyentes personas físicas y las sociedades cuyo volumen de operaciones en la última declaración por IS es inferior a 1 Millón de Euros se hallan exentos de IAE. Sin embargo, sigue vigente la obligación de comunicar las altas y bajas de actividad mediante el Modelo 036 en lugar de con el Modelo 840. Recordar que en el año de presentación de la declaración en que se haya excedido el mencionado límite, debe presentarse la declaración Modelo 840 durante el mes de Diciembre. De igual forma, la reducción de actividad por debajo del repetido límite de 1 Millón de Euros provocaría una declaración de baja por disfrutar de exención.
- Los sujetos pasivos del Impuesto IAE que no se hallen exentos deben presentar durante el mes de enero las declaraciones de variación de elementos tributarios en el caso que las oscilaciones de los elementos fueran superiores al 20% respecto el periodo impositivo anterior. De ser la oscilación inferior al 20%, y aunque no sea obligatorio declararlas, será conveniente presentar la declaración con el efecto de reducir la cuota tributaria para 2010.

Asimismo, deberá informarse mediante la presentación de declaración de las bajas de actividades producidas a 31 de diciembre de 2009, que deban surtir efectos para el ejercicio 2010.

## CONTABILIDAD

### 1.- Tratamiento contable del reconocimiento de activos por impuestos diferidos derivados del derecho a compensar bases imponibles negativas.

*Durante el pasado mes de diciembre del 2009 el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) publicó una consulta sobre el nuevo tratamiento contable de los impuestos diferidos derivados del derecho de compensar bases imponibles negativas a causa del Nuevo Plan General Contable.*

La disposición transitoria quinta del Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Nuevo Plan General Contable establece que las disposiciones de desarrollo en materia contable en vigor a la fecha de publicación del citado real decreto seguirán aplicándose en todo aquello que no se oponga a la nueva normativa.

El Nuevo Plan sitúa el principio de prudencia en pie de igualdad con los restantes principios, articulándose el reconocimiento de los elementos patrimoniales en base al cumplimiento de la definición de los mismos, y a los criterios de probabilidad en la obtención o cesión de recursos que incorporen beneficios o rendimientos económicos, y de que su valor pueda determinarse con un adecuado grado de fiabilidad. Por tanto, si se cumplen estos requisitos se procederá al reconocimiento de un activo por impuesto diferido.



El requisito mencionado de probabilidad, se considerará cumplido cuando la sociedad tenga pasivos por impuestos diferidos con los que compensar las bases imponibles negativas, salvo que el plazo de reversión del citado pasivo supere el plazo previsto por la legislación fiscal para compensar dichas bases.

La consulta del ICAC concluye que en los supuestos en que la empresa no tenga reconocidos pasivos por impuestos diferidos, el Instituto considera que serán de cumplimiento los requisitos establecidos en su Resolución de 9 de octubre del 1997, con determinadas precisiones. Un detalle de éstas es el siguiente:

1. La obtención de un resultado de explotación negativo en un ejercicio, no impide el reconocimiento de un activo por impuesto diferido. No obstante, cuando la empresa muestre un historial de pérdidas continuas, se presumirá, salvo prueba en contrario, que no es probable la obtención de ganancias que permitan compensar las citadas bases.
2. Para poder reconocer un activo debe ser probable que la empresa vaya a obtener beneficios fiscales que permitan compensar las citadas bases imponible negativas en un plazo no superior al previsto en la legislación fiscal, con el límite máximo de diez años contados desde la fecha de cierre del ejercicio en aquellos casos en los que la legislación tributaria permita compensar en plazos superiores.
3. En todo caso, el plan de negocio empleado por la empresa para realizar sus estimaciones sobre las ganancias fiscales futuras deberá ser acorde con la realidad del mercado y las características de la entidad.

## JURÍDICO

### **1.- La Ley Paraguas y la Ley Ómnibus: transposición de la directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.**

*El pasado 25 y 27 de diciembre entraron en vigor respectivamente, la Ley Paraguas y la Ley Ómnibus, con la finalidad de dar cumplimiento a la Directiva 2006/123/CE, y a los principios de libertad e igualdad del mercado interior europeo a través de la eliminación de trabas al ejercicio de actividades económicas.*

La Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre, ha supuesto un cambio importante en la manera de regular tanto el acceso como el ejercicio de las actividades económicas de servicios en el mercado interior europeo. La transposición de la citada Directiva se ha realizado en el Estado español a través de la entrada en vigor el pasado 25 y 27 de diciembre respectivamente, de las denominadas Ley paraguas (Ley 17/2009, de 23 de noviembre, de libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio), y Ley Ómnibus (Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio).

La Ley Paraguas determina el cambio de los principios que inspiraban la regulación estatal del acceso a la prestación de actividades y de su ejercicio, determinándose en la Ley Ómnibus en consecuencia, la modificación concreta de más de 45 leyes que han resultado afectadas.

En resumen, ambas leyes tienen como finalidad impulsar la mejora en la regulación del sector servicios, reduciendo las trabas injustificadas o desproporcionadas al ejercicio de una actividad de servicios, proporcionando un entorno que facilite e incentive la creación de empresas. La esencia de estas leyes radica en la libertad de establecimiento y la libre prestación de servicios. A parte de suprimir o reducir los requisitos innecesarios (*-solo podrán exigirse cuando estén debidamente justificados por razones de salud pública, protección de medio ambiente, orden y seguridad pública, sean proporcionados y no discriminatorios-*), el control de los mismos se realizará una vez iniciada la actividad, en lugar a que se realice de forma previa -como pasa en la actualidad-, lo que impedirá que el control de los requisitos entorpezca la creación de actividad y empresas.

Por lo tanto, de forma genérica se sustituye el régimen de autorizaciones vigentes por el de comunicación o declaración responsable del prestador, manteniéndose el sistema de autorizaciones solo cuando esté justificado por razones de interés general, y no sean desproporcionados ni discriminatorios. En estos casos, los procedimientos y tramitación prevista para la obtención de autorización deberá ser clara y sencilla, y en general, se aplicará el principio de silencio positivo (es decir, que se entenderá aceptada la solicitud de autorización en caso de no obtener respuesta de la administración en un plazo determinado de tiempo).

A nivel administrativo se pone en marcha el concepto de “ventanilla única”, que supone la creación de un único punto a través del cual, vía electrónico y a distancia, los prestadores podrán llevar a cabo todos los procedimientos y trámites para el acceso y ejercicio de una actividad de servicios, sin que la administración pueda requerir requisitos o trámites (como la presentación de documentación original, traducciones juradas, etc.), que no puedan solventarse a través de otros medios más sencillos y ágiles.

Las citadas modificaciones tienen importantes y concretas consecuencias en el régimen legal actual de acceso y ejercicio a la mayoría de actividades de servicios, que implican un cambio radical en la forma de entender la relación y comunicación entre los ciudadanos y empresas, y la propia administración. A modo de ejemplo, cabe decir que algunos de esos cambios afectan a la legislación referente a Colegios profesionales, transportes, patentes, al sector de la construcción, propiedad intelectual, a la necesidad de visar ciertos documentos, a las sociedades profesionales e incluso a la legislación de riesgos laborales. En cuanto a los servicios energéticos, se eliminan los regímenes de autorización para el ejercicio de actividades de comercialización, y la obligación de inscripción en el Registro para los comercializadores y consumidores directos en mercado de electricidad y gas natural.

Todas estas modificaciones legislativas, son el objeto de la Ley Ómnibus, que modifica los preceptos de todas las leyes que afectaban a la regulación de los servicios desde diferentes ópticas en consonancia con los preceptos que impone la nueva Ley paraguas, lo que implica un cambio global y profundo de la legislación vigente, y que por su extensión y concreción, no es objeto de resumen, poniéndonos a su disposición para cualquier consulta o comentario sobre su caso en particular.



## LABORAL

### 1. Revisión salarial acorde al IPC.

*La Audiencia Nacional abre la puerta a la posibilidad de ajustar las tablas salariales de los Convenios Colectivos que prevean la “regularización” de las mismas, según el IPC real.*

El 2009 ha sido un año de fuerte recesión económica en España, lo que sin duda se reflejará en la próxima determinación del IPC. Como ya pasó en el año 2008, en que el IPC interanual quedó fijado en 1,4%, el dato adelantado del IPC armonizado prevé un incremento para el 2009 de tan solo un 0,9%. Esta cifra es de vital relevancia si se tiene en cuenta que la mayoría de Convenios Colectivos que regulan las relaciones entre patronal y trabajadores, fijan el importe de las tablas salariales y sus respectivos incrementos salariales para los años de vigencia del mismo, en relación al IPC, o a “la previsión del IPC”, lo que conllevaba los conocidos pagos denominados “atrasos de IPC”.

Durante muchos años el IPC real publicado por el Gobierno ha sido superior a la previsión que anteriormente se publicaba con la Ley de Presupuestos Generales del Estado (hasta 2001), y que actualmente se realiza por analogía, tomando como referencia los aumentos y revalorizaciones de pensiones contributivas de la Seguridad Social, pensiones de clases pasivas y sueldos de funcionarios públicos (Sentencia Audiencia Nacional, Sala Social, 10/06/2009).

No obstante, ante dos años consecutivos en que la previsión del IPC ha sido muy superior al IPC real, se han dado numerosos casos en que la patronal ha reclamado haber satisfecho un incremento salarial a los trabajadores, superior al determinado por el propio Convenio Colectivo, al referirse éste a que los incrementos salariales se deben realizar en proporción a la variación que sufra el IPC anual.

Los trabajadores por su parte, habían alegado ante tales reclamaciones, la existencia de un derecho económico consolidado respecto las cantidades satisfechas, y que la voluntad de las partes en la redacción del Convenio no consideraba la posibilidad de un incremento del IPC real inferior al previsto.

Tras diferentes resoluciones de los Tribunales Superiores de Justicia, los conflictos por la aplicación del IPC previsto o el real entre empresa y trabajadores han llegado a la Audiencia Nacional, que se ha pronunciado al respecto a través de diversas Sentencias, de entre las cuales cabe destacar la de fecha 28 de octubre de 2009.

Las diversas Sentencias dictadas por la Audiencia Nacional durante el 2009 respecto la problemática comentada, tienen en cuenta diferentes consideraciones jurídicas, que obligan a un estudio específico caso por caso. En algunas de ellas se considera que la redacción del Convenio excluye la posibilidad de realizar una revisión a la baja (Sentencias Sala Social de la Audiencia Nacional de fecha 1 de junio y 10 de julio de 2009), y en otras, como la dictada por el mismo órgano el 28 de octubre de 2009, basándose en la teoría del enriquecimiento injusto, se reconoce a la empresa el derecho de descontar de próximas retribuciones, las cantidades pagadas de más por considerarlas “anticipos a cuenta de las tablas definitivas”, quedando estas vinculadas al incremento real del IPC.

## CONSULTORÍA

En todo caso, y teniendo en cuenta la delicada situación en que se encuentran muchas de las pequeñas y medianas empresas del panorama nacional, habrá que realizar un control de las tablas salariales según el Convenio Colectivo aplicable, y de los incrementos aplicados en las nóminas de sus trabajadores, a fin de verificar si la situación de la empresa se ajusta a la legalidad, o en su caso, se pueden “regularizar o ajustar” las tablas salariales y sus próximos incrementos. Todo ello, dependerá en gran parte de la literalidad de las cláusulas del Convenio aplicable que determine la forma de calcular los incrementos, y si los mismos se deben considerar anticipos a cuenta, incrementos a cuenta, derechos económicos consolidados, etc.

A todo ello, con el 2.010 cabe añadir la desaparición de la ayuda de 400 euros anuales que el Gobierno concedió a través de una menor retención del I.R.P.F. en la nómina de los trabajadores, lo que en la práctica conlleva que a muchos de ellos, todo y tener un incremento proporcional al I.P.C. real, haya visto reducido su retribución neta, lo que seguramente comportará más de un conflicto en las empresas españolas.

### 1.- La innovación como tarea pendiente

*La práctica totalidad de directivos y gerentes de empresa seguramente estarán de acuerdo en que la innovación es muy deseable y que es un factor fundamental en el éxito de las empresas.*

Cuando se habla de innovación tendemos a pensar inmediatamente en tecnología. Y más en concreto en avances tecnológicos. Asimismo, y fruto de los ejemplos que trascienden en relación a procesos innovadores, tendemos a pensar en transformaciones espectaculares que suponen un cambio de perspectiva de 180 grados. También tendemos a pensar que la innovación implica inversiones a gran escala y genera cambios a gran escala.

Lo cierto es que esta conceptualización de la innovación provoca que muchos directivos y gerentes de empresas no asuman la innovación como algo propio sino como una tarea de los demás. El lema “que inventen ellos!” de Unamuno parece aún instalado en la mentalidad de muchos gerentes, especialmente de pequeñas y medianas empresas. A lo sumo, parece más que suficiente estar atentos a la evolución de la competencia y saber identificar los cambios que introducen y adoptarlos si el mercado y nuestros clientes nos los va imponiendo.

No obstante, y así como el personaje de Molière hablaba en prosa sin saberlo, también sucede que muchos gerentes no creen ser innovadores, pero toman decisiones, efectúan ajustes, y adecuan su oferta comercial en procesos no formalizados pero que pueden calificarse de innovación.

En este sentido por innovación deberemos entender el proceso por el cual se conciben nuevas vías para realizar el propósito de la empresa de una manera más eficiente. Por supuesto, no se trata únicamente de generar ideas sino también de aplicarlas y saber realizar un ajuste continuado de las mismas, para poder calificar de completo y efectivo un proceso de innovación.

En definitiva, innovar es ver con ojos nuevos lo que hacemos y hacerlo de un modo distinto y mejor.



Existen dos ámbitos básicos en los que es aplicable la innovación:

- a.- el encaje entre las necesidades y las demandas del mercado, y el producto o servicio que realizamos para satisfacerlas, y
- b.- el encaje entre el producto o servicio a realizar y los procesos mediante los cuales generamos dicho producto o servicio.

En el primer caso estamos hablando de innovación de producto y tiene como clave saber identificar cuáles son las necesidades de nuestros clientes y porqué nuestro producto tiene valor para ellos. Si identificamos con suficiente clarividencia que es lo que importa realmente a nuestros clientes, podremos pensar en que debemos cambiar nuestro producto o servicio para mejorar su utilidad y valor para ellos.

Las innovaciones tecnológicas, en tanto que permiten hacer cada vez más cosas a menor coste son el gran posibilitador de muchos cambios. Sin embargo aplicar mejoras tecnológicas sin más puede que lleve únicamente a encarecer el producto sin que el cliente aprecie una mejora real de sus necesidades.

La innovación de producto verdaderamente eficaz es aquella que sabe conectar las necesidades de nuestros clientes, incluso las que no han explicitado, con el estado del arte actual. Es cuando se conecta un deseo previo del tipo “te imaginas que pudiera hacerse...” con una posibilidad tecnológica de realizarlo. En muchas ocasiones la tecnología hacía tiempo que ya estaba allí. Lo verdaderamente nuevo es la utilización que se le da.

La regla de oro de la innovación de producto es estar atento al mercado. Incluso en los productos o servicios exitosos que parecen haber surgido de la nada, siempre podemos ver signos de una necesidad no cubierta que siempre ha estado ahí.

El segundo ámbito básico es la innovación de procesos. La innovación de procesos implica revisar cómo realizamos las cosas y plantearnos si existen vías para obtener el mismo resultado empleando menos recursos, o que con los mismos recursos se obtenga un resultado más satisfactorio.

Las rutinas y los procedimientos establecidos nos son muy útiles para afrontar con cierta seguridad las exigencias del día a día. Sin embargo también pueden suponer un corsé difícil de romper y que puede ahogar toda posibilidad de introducir cambios y mejoras.

Antes decíamos que, igual que hablamos en prosa sin saberlo, también acabamos incorporando decisiones y actuaciones innovadoras para ajustarnos a los requerimientos que se nos plantean. Así pues, la pregunta que nos podemos plantear es: ¿qué claves nos pueden ser útiles para aplicar procesos innovadores más efectivos?

Una primera clave es tomar conciencia de que existe y debe existir un proceso de innovación en la empresa, y que este proceso será más productivo si, en vez de ser improvisado, se gestiona y realiza de una manera planificada.

Por ejemplo, y en relación a los procesos, podemos ir incorporando mejoras incrementales, pero realizar un cuestionamiento global de cómo hacemos las cosas y hacer el ejercicio de partir de un papel en blanco para redefinir cómo lo haríamos si empezáramos de cero, es algo que requiere una parada reflexiva. En algunas ocasiones sólo se hace este ejercicio cuando las circunstancias de crisis en la empresa han hecho la situación insostenible.

Una segunda clave es superar la autolimitación a la que nos referíamos al inicio del artículo: existen muchos tipos de innovación y no todas, ni tan sólo la mayoría, pasa por la utilización de tecnología puntera, ni la realización de grandes inversiones. Debemos cambiar la mentalidad y no menospreciar las innovaciones sutiles. Tal como dice el adagio a veces los pequeños cambios son poderosos.

En la práctica, cambiar el diseño de un formulario o la manera de etiquetar los productos en un almacén puede facilitar su búsqueda, evitar errores y ahorrar muchas horas de tiempo perdido.

Una tercera clave es buscar el equilibrio entre el valor que se obtiene al innovar y el coste de los recursos que se emplean. Las reglas de la eficiencia también se aplican al proceso innovador y hemos de pretender invertir el mínimo posible para obtener el mayor resultado. Matar moscas a cañonazos nunca será la mejor manera de matar moscas, ni la más económica.

Por último, señalar que el entorno actual de crisis ha puesto de manifiesto, de la manera más ácida, la necesidad de las empresas de ser competitivas. En este sentido, realizar un proceso innovador eficaz y continuado, no es un lujo soslayable, sino una tarea prioritaria.



## Consejo de redacción

José María López  
Socio Área Tributaria  
[jmlopez@advante.com](mailto:jmlopez@advante.com)

Antoni Mustera  
Socio Área Tributaria  
[amustera@advante.com](mailto:amustera@advante.com)

Oriol Ripoll  
Socio Área Legal  
[oripoll@advante.com](mailto:oripoll@advante.com)

Jesús Selma  
Socio Área Laboral  
[yselma@advante.com](mailto:yselma@advante.com)

Eulalia Rubio  
Asociada Área Legal  
[erubio@advante.com](mailto:erubio@advante.com)

Noelia Acosta  
Asociada Área Auditoría  
[nacosta@audiaxis.com](mailto:nacosta@audiaxis.com)

Joan Jiménez  
Socio del Área Consultoría  
[jjimenez@advante.com](mailto:jjimenez@advante.com)

Arantxa Hernández  
Asociada Área Tributaria  
[ahernandez@advante.com](mailto:ahernandez@advante.com)

Avda. Diagonal 482, 1a. Planta  
08006 Barcelona  
Tel. + 34 93 415 88 77  
Fax + 34 93 415 57 77  
e-mail: [advante@advante.com](mailto:advante@advante.com)  
[www.advante.com](http://www.advante.com)

MEMBER OF



La información contenida en la circular **AddNEWS** no puede ser aplicada a ningún caso particular sin un asesoramiento previo. La presente información es de carácter general por lo que, dada la complejidad de los temas, los mismos deberían ser objeto de comentarios particularizados previamente a cualquier toma de decisiones.