




empresa

Investigación y pensamiento crítico

Nº 7 Octubre 2012
ISSN:2254 - 3376



	<p>3c Empresa, investigación y pensamiento crítico</p> <p><i>Tirada nacional e internacional</i></p> <p><i>Periodicidad mensual</i></p> <p><i>Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.</i></p> <p>ISSN: 2254-3376</p> <p>Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012</p>	<p>Editorial: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.</p> <p>Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial.</p> <p>Alcoy, Alicante (España)</p> <p>C/ Santa Rosa 15, nº 3</p> <p>Tel: 965522821</p>
---	---	---

NORMATIVA DE PUBLICACIÓN

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por autores y de acuerdo con el siguiente orden: nombre (en minúsculas) del autor o autores, iniciales de los apellidos, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva o subrayado).
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores deberán ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

SUMARIO

ARTÍCULOS:**LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO HABILIDAD DIRECTIVA 6**

Time management as management skill.....6

*Ana Mengual Recuerda, David Juárez Varón, Francisca Sempere Ripoll, Alejandro Rodríguez Villalobos***INFORME MOTIVADO COMO HERRAMIENTA PARA LA APLICACIÓN DE
DEDUCCIONES FISCALES POR I+D+i 31**

Motivated report as a tool for the implementation of tax deductions for r+d+i.....31

*Luis F. Vañó Francés, Mónica García Cantó***HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL: LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y
DE CONOCIMIENTO 45**

New business culture: technology and knowledge transfer45

*Ana Isabel Pérez Molina***CONCURSO DE ACREEDORES Y RECUPERACIÓN DE LA EMPRESA EN CRISIS.
POSIBILIDADES Y ALTERNATIVAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS DE
ECONOMÍA SOCIAL 61**Bankruptcy and corporate restructuring. possibilities and
alternative.....61*Carmen Pastor Sempere*



empresa

Envío: 31-07-2012

Aceptación: 10 -08-2012

Publicación: 05-10-2012

LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO HABILIDAD DIRECTIVA

TIME MANAGEMENT AS MANAGEMENT SKILL

Ana Mengual Recuerda¹

David Juárez Varón²

Francisca Sempere Ripoll³

Alejandro Rodríguez Villalobos⁴

1. Ingeniero en Organización Industrial. Diploma de Estudios Avanzados (programa del dpto. de ingeniería Textil y Papelera). Automatización, Reingeniería e Integración de Sistemas, S.L.
2. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de ingeniería Mecánica y Materiales). Universidad Politécnica de Valencia.
3. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.
4. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.

RESUMEN

El presente trabajo analiza la gestión del tiempo desde la perspectiva de las habilidades directivas, buscando reconocer la necesidad de fijarse unos objetivos y trabajar proactivamente para su consecución, identificar la importancia de establecer prioridades, conocer herramientas de priorización, planificación y programación y aprender técnicas para reducir los efectos negativos de las causas de pérdida de tiempo.

ABSTRACT

This paper analyzes time management from the perspective of management skills, seeking to recognize the need to set goals and work proactively to achieve them, identify the importance of setting priorities, know tools for prioritizing, planning and programming, and learn techniques to reduce the negative effects of the loss of time causes.

PALABRAS CLAVE

Habilidades directivas, gestión del Tiempo, recursos humanos, dirección, comunicación interna.

KEYWORDS

Management skills, time Management, human Resources, management, internal Communication.

INTRODUCCIÓN

El tiempo es uno de los recursos más importantes de los que se dispone. Otros recursos son: la información, las personas, el dinero, etc. Si se hace un uso inteligente de todos los recursos, salvo el del tiempo, no se logra sacar el máximo provecho de ninguno de ellos. Si se consigue controlar el tiempo adecuadamente, se estará aprovechando al máximo y se podrá, asimismo, sacar el mayor partido posible a los otros recursos. Esto hace del tiempo el recurso más valioso.

Las experiencias personales con respecto al tiempo llevan a la siguiente conclusión: no se tiene suficiente tiempo, pero la realidad es que todo el mundo tiene todo el tiempo disponible: 24 horas por día.

Por tanto, el problema no es tanto la falta de tiempo, sino el uso que se hace de él. Comprender esto es el primer paso en el desafío de aprender a gestionar bien el tiempo y, por tanto, a cada uno.

La mala gestión del tiempo hace que:

- Se esté atrapado en el día a día.
- Se pierden de vista los objetivos.
- Se hacen cosas poco importantes.
- Se cometen errores por precipitación.
- Se está tenso.

Las respuestas habituales ante la falta de tiempo son:

- Trabajar más horas.
- Trabajar más deprisa.
- Pensar en que lo haga otra persona.
- Posponer las tareas a realizar.

Y las consecuencias de esta falta de tiempo llevan a:

- Realizar jornadas demasiado largas.
- Estar estresado:
 - Disminuyendo la capacidad intelectual.
 - Acarreando problemas de salud.
 - Teniendo sentimientos de frustración.
- Cometer errores

LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

La gestión del tiempo es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

El gestor se ha de formular: ¿Cuál es la mejor manera de usar su tiempo en este momento?

Y la respuesta adecuada debe de ser “Seleccionar la mejor inversión que se puede hacer en cada momento con su tiempo”

El tiempo hay que gestionarlo de manera que los horarios acerquen a donde se quiere llegar y a quien se quiere ser. Consiste en dar a las acciones una coherencia nos permita acercarse a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas:

- La clarificación de los objetivos, para saber mejor lo que se quiere conseguir
- La identificación de los principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos.

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos son concreciones específicas acerca de los resultados deseados con los cuales el gestor se siente comprometido. Ayudan a la auto motivación y autodisciplina, ya que dan la razón de ser y el sentido a lo que se hace.

Para que un objetivo esté bien formulado debe de ser relevante, específico, medible, alcanzable y con fecha de cumplimiento.

Además han de ser claros, concretos, concisos y consistentes con el resto de políticas y objetivos de la empresa.

Es fundamental que el gestor conozca cuáles son sus objetivos, saber qué espera la empresa, el departamento, el superior, de él, para que pueda centrarse en las tareas importantes y trabajar para la consecución de los mismos: es su punto de partida.

FRENOS

En la gestión diaria de su tiempo, el gestor se encuentra con algunos frenos, que él mismos se pone, pensamientos o frases que se dice a él mismo, tales como:

- Ten cuidado
- Trabaja
- Sé fuerte
- Sé cortés
- Sé perfecto
- Date prisa

Y que lejos de ayudarlo, le llevan a estar más estresado y hacer más patentes, la “insuficiencia” de tiempo, la presión de lo urgente y la mala asignación que hace de su tiempo.

FASES

La mejora de la gestión del tiempo, ha de pasar por las siguientes tres fases:

- Interiorización: En esta fase previa se debe aprovechar para reconocer que algo falla en la gestión del tiempo y analizar las principales causas de pérdida del tiempo.
- Solo siendo conscientes de ello, se puede realmente sentir deseos de mejorar y apostar por ello. Para eso es mejor elegir un momento del trabajo en el que no se esté demasiado agobiado y se pueda dedicar un tiempo, tanto al análisis como a definir las estrategias y herramientas que se van a emplear.
- Ejercicio de voluntad: es muy importante que una vez que haya decidido mejorar en esta habilidad, el gestor ponga de su parte, no solo durante esta etapa de implantación, sino a lo largo de su trayectoria profesional, especialmente en aquellos momentos de mayor carga laboral.
- Auto motivación: el gestor debe de alentarse a él mismo y animarse a conseguir las mejoras propuestas.

MODELOS Y DEFINICIONES RELATIVAS AL TIEMPO

Se muestran a continuación algunos modelos o definiciones relativas al tiempo, basados en la optimización del uso que se hace del tiempo y recursos.

MODELO ESTÍMULO-RESPUESTA

Según se responde ante los estímulos que se nos plantean en la vida, se actúa de manera reactiva o proactiva:

Reactivo

Las personas reactivas esperan a que las cosas se arreglen solas y no son capaces de tomar decisiones; responden ante estímulos siempre de la misma manera, impulsadas por emociones, sentimientos, circunstancias, condiciones, o por el mismo ambiente.

Proactivo

En cambio, los proactivos son capaces de romper ese modelo porque tienen libertad interior, es decir, tienen la capacidad de elegir cómo reaccionar ante ciertas situaciones, pudiendo así, tomar decisiones más prudentes. Afrontan la vida personal y profesional tomando la iniciativa.



Figura 1. Modelo estímulo-respuesta reactivo y proactivo. Fuente: Elaboración propia.

El hombre es el único ser sobre la Tierra que tiene conciencia de sí mismo, lo que le dota de libertad. Y el uso de esta libertad es lo que le ha hecho progresar a lo largo de su historia. Tiene incluso libertad para escoger el contenido de su conciencia aún en medio de las peores circunstancias exteriores. Viktor Frankl (neurólogo y psiquiatra austriaco) pudo constatar como prisionero en un campo de concentración nazi, que quienes tenían más entrenada esta clase de libertad, fueron los que tuvieron más posibilidades de sobrevivir.

En el siguiente cuadro (Tabla 1) se detalla la diferencia entre el comportamiento reactivo y el proactivo:

REATIVOS	PROACTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Culpan a los demás por sus actos - Les suceden las cosas - Esperan a que las cosas se arreglen solas - Se ofenden fácilmente - Se vuelven víctimas - Se enfadan, pierden la cabeza, y dicen cosas que después lamentan - Se quejan y lloran - Se paralizan ante el fracaso y tienen miedo de volver a caer 	<ul style="list-style-type: none"> - Se hacen responsables de sus actos - Hacen que las cosas sucedan - Tienen iniciativa - No se ofenden fácilmente - Ejercen el control - Piensan antes de actuar, son prudentes - Vuelven a hacer el intento cuando algo sale mal - Reconocen su error, aprenden de él y lo corrigen instantáneamente
LENGUAJE REACTIVO	LENGUAJE PROACTIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Yo soy así, no tengo remedio - Intentaré - No puedo, no tengo tiempo - No puedo hacer nada - Me vuelvo loco -Tengo que hacerlo - Debo - Me arruinaste el día 	<ul style="list-style-type: none"> - Puedo mejorar - Lo haré, pase lo que pase - Si, mañana a las 8:00 a.m. - Examinemos nuestras opciones, debe haber una solución - Controlo mis sentimientos y emociones - Elegí hacerlo - Prefiero - No permitiré que tu mal estado de ánimo se me contagie

Tabla 1. Comportamiento reactivo vs proactivo. Fuente: Elaboración propia.

¿CÓMO SER PROACTIVO?

Ante una situación difícil, hay que hacer una pausa y, a continuación, utilizar las 4 herramientas con las que todo el mundo nace:

- Autoconocimiento: el gestor ha de apartarse de sí mismo y observar sus pensamientos y acciones.
- Conciencia: saber distinguir entre lo que está bien y lo que está mal.
- Imaginación: contemplar nuevas posibilidades y posibles consecuencias.
- Voluntad independiente: tener el poder de elegir la mejor alternativa.

Cuanto más se ejercitan estas herramientas, más proactivo es uno y mayor control sobre la vida se tiene.

Algunas pautas a seguir para llegar a ser más proactivos, son:

- Hacerse una promesa, y mantenerla.
- Poner atención a las palabras que se dicen en el día, registrando cuantas veces se utiliza el lenguaje reactivo, procurando cambiarlo la próxima vez.
- Identificar alguna situación a la que se tenga que hacer frente en el futuro y en la que se detecte que siempre se comporta reactivamente, analizar por qué se hace y tratar de ser proactivo ante dicha situación.
- Hacer algo que siempre se quiso hacer pero nunca se atrevió. (Subirse a una montaña rusa, invitar a alguien a salir, emprender un nuevo negocio etc.)
- Al enfadarse con alguien, hay que ser el primero en disculparse.
- Identificar algo que siempre preocupe y que no se pueda hacer nada al respecto, y olvidarse de ello.
- Oprimir el botón pausa ante cualquier situación desfavorable.
- Establecer metas a corto, medio y largo plazo, y cumplirlas.

EFICACIA VS EFICIENCIA

En ocasiones se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

La eficacia se define, como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo propuesto.

Respecto la eficiencia, se puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto (tiempo, recursos humanos, técnicos, etc) y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos

La eficacia difiere de la eficiencia, en el sentido en que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, y la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.



Figura 2. Esquema eficacia vs eficiencia. Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPIO DE PARETO

El principio de Pareto o Regla del 80-20, se basa en el denominado conocimiento empírico. Vilfredo Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los “pocos de mucho” y los “muchos de poco”, estableciéndose así dos grupos de proporciones 80-20, tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.

Este principio aplicado a la gestión del tiempo, se puede enunciar como sigue:

Al centrarse en el 20% de las acciones (las importantes) se consigue el 80% de los resultados buscados. Mientras que dedicando un 80% del tiempo al resto de tareas (menos importantes y productivas), se consigue solo el 20% de los resultados.

Lo esencial absorbe poco tiempo, lo accesorio mucho.

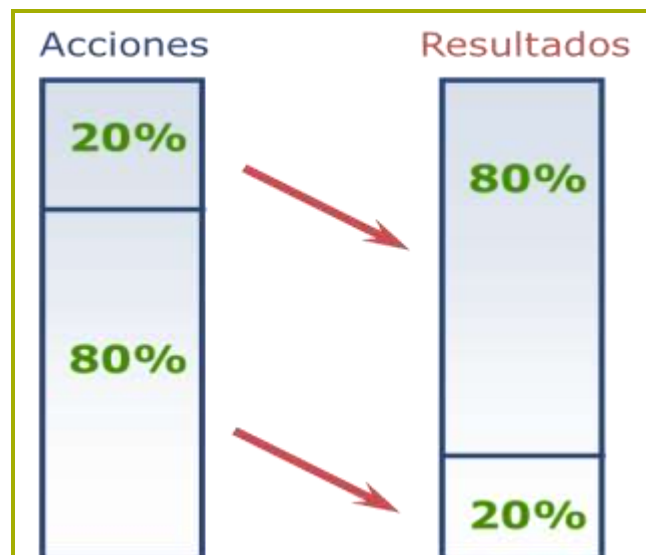


Figura 3. Modelo esquemático del Principio de Pareto. Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO. PRIORIZACIÓN

La utilización eficiente del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de gestionar el tiempo.

Priorizando, es decir, estableciendo un orden en las tareas diarias, se puede evitar la tiranía de lo urgente y ayuda a centrarse en lo importante.

Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas, se deben de clasificar estas como:

- **Tareas urgentes e importantes:** se trata de tareas prioritarias en cuanto a que están contempladas dentro de los objetivos, pero que por falta de planificación o imprevistos de última hora, son urgentes y no se pueden demorar más.
- **Tareas urgentes y no importantes:** son tareas que han de ser realizadas ya, pero que no son importantes puesto que su realización no aporta valor en el cumplimiento de los objetivos.
- **Tareas no urgentes e importantes:** son tareas contempladas como parte de los objetivos, las cuales se han sabido o podido planificar correctamente, con lo cual se pueden realizar con perspectiva.
- **Tareas no urgentes y no importantes:** son tareas que ni son importantes para el cumplimiento de los objetivos, ni son apremiantes.

En la siguiente Matriz de Administración del Tiempo (Tabla 2), se muestran ejemplos de tareas/actividades tipo de cada uno de los cuadrantes mencionados:

	URGENTE		NO URGENTE	
IMPORTANTE	I	ACTIVIDADES:	II	ACTIVIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis ▪ Problemas apremiantes ▪ Proyectos cuyas fechas vencen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevención de crisis ▪ Preparación ▪ Construir relaciones ▪ Reconocer nuevas oportunidades ▪ Planificación 	
NO IMPORTANTE	III	ACTIVIDADES:	IV	ACTIVIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrupciones, algunas llamadas ▪ Correo, algunos informes ▪ Algunas reuniones ▪ Cuestiones inmediatas, acuciantes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trivialidades, ajetreo inútil ▪ Algunas cartas ▪ Algunas llamadas telefónicas ▪ Pérdidas de tiempo ▪ Actividades de escape 	

Tabla 2. Matriz de Administración del Tiempo I. Fuente: Elaboración propia.

Trabajar en cada uno de estos cuadrantes de la Matriz, tiene como consecuencia los resultados mostrados a continuación (Tabla 3):

	URGENTE		NO URGENTE	
IMPORTANTE	I	RESULTADOS	II	RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrés ▪ Agotamiento ▪ Administración de crisis ▪ Siempre apagando incendios 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión, perspectiva ▪ Equilibrio ▪ Disciplina ▪ Control ▪ Pocas crisis
NO IMPORTANTE	III	RESULTADOS	IV	RESULTADOS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración en plazos cortos ▪ Administración de crisis ▪ Carácter de camaleón, atento a la reputación ▪ Considera que las metas y planes no valen la pena. ▪ Se siente impotente, excluido del control. ▪ Relaciones muy frágiles o rotas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irresponsabilidad ▪ Dependiendo de otros ▪ Gobernado por apremios básicos

Tabla 3. Matriz de Administración del Tiempo II. Fuente: Elaboración propia.

Si el gestor se centra en trabajar siempre en actividades importantes pero con carácter urgente, se deja atrapar por el día a día, con lo cual pierde la perspectiva, no le da tiempo de planificar, prever, pensar..y acaba apagando fuegos, con el consecuente cansancio y estrés.

Si se acostumbra a trabajar en el cuadrante III, acaba comportándose igual que con el cuadrante I, en cuanto al carácter de urgencia, pero peor aún, pues se está centrando en tareas que no le ayudan a conseguir sus objetivos, con lo cual pierde el control, centrándose solo en el corto plazo.

Si trabaja en el cuadrante IV, nunca podrá llegar a realizar tareas de responsabilidad, ni tareas que le permitan cumplir objetivos y progresar y aportar en su trabajo.

Por lo tanto, debe de procurar trabajar siempre en el cuadrante II: puesto que trabajará con visión, de manera equilibrada, con tiempo para planificar, controlar, pensar y de centrarse en el cumplimiento de sus objetivos y en crecer con la empresa (según se aprecia en la Tabla 4).

		URGENTE	NO URGENTE	
IMPORTANTE	I	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis ▪ Problemas apremiantes ▪ Proyectos cuyas fechas vencen 	II ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevención de crisis ▪ Preparación ▪ Construir relaciones ▪ Reconocer nuevas oportunidades ▪ Planificación 	CENTRARSE EN LOS OBJETIVOS 
NO IMPORTANTE	III	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrupciones, algunas llamadas ▪ Correo, algunos informes ▪ Algunas reuniones ▪ Cuestiones inmediatas, acuciantes 	IV ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trivialidades, ajetreo inútil ▪ Algunas cartas ▪ Algunas llamadas telefónicas ▪ Pérdidas de tiempo ▪ Actividades de escape 	

Tabla 4. Matriz de Administración del Tiempo III. Fuente: Elaboración propia.

HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTION DEL TIEMPO

1. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Sin objetivos no se puede saber qué hacer y sin planificación no se sabe cuándo hacerlo.

Una vez que se tienen claros los objetivos y se han priorizado las tareas a realizar en base al modelo de la Matriz de Administración del tiempo, se debe de adecuar las actividades a los objetivos, es decir, se debe de planificar y programar la realización de estas tareas.

Planificación:

Planificar es traer el futuro al presente para actuar sobre él...ahora

Planificar permite:

- Disminuir las incertidumbres que presenta el futuro
- Establece previsiones para alcanzar los objetivos deseados
- Anticiparse a los problemas

Con la planificación se define qué se quiere hacer. El cuándo y los recursos necesarios forman parte de la programación:



Figura 4. Planificación y programación de tareas. Fuente: Elaboración propia.

Programación:

Las cosas no ocurren solas, hay que hacer que ocurran y para eso hay que programarlas.

La programación sirve para:

- Evitar urgencias y crisis
- Abarcar sólo las tareas posibles
- Trabajar sobre lo significativo
- Descartar la indecisión y los aplazamientos
- Rechazar el estrés y la agitación
- Mantener el control de las acciones y del entorno inmediato

Algunos consejos útiles para programar adecuadamente la agenda, son:

- Acompasar las actividades a los ciclos corporales
- Agrupar acciones y asuntos relacionados entre sí
- Programar largos períodos para tareas importantes
- Asignar a cada actividad un tiempo suficiente pero no excesivo
- Mantener la suficiente flexibilidad para abordar asuntos no previstos, pero que resulten de interés
- Incluir algún tiempo para pensar todos los días
- Programar solo el 50% de tu jornada

Las condiciones que han de darse para llevar a cabo una buena programación, son:

1. Preparar una lista de cosas a hacer hoy/mañana
2. Asignarle prioridades
3. Hacerlo todos los días

A modo de resumen, se puede esquematizar el proceso de la planificación-programación como sigue (Figura 5):

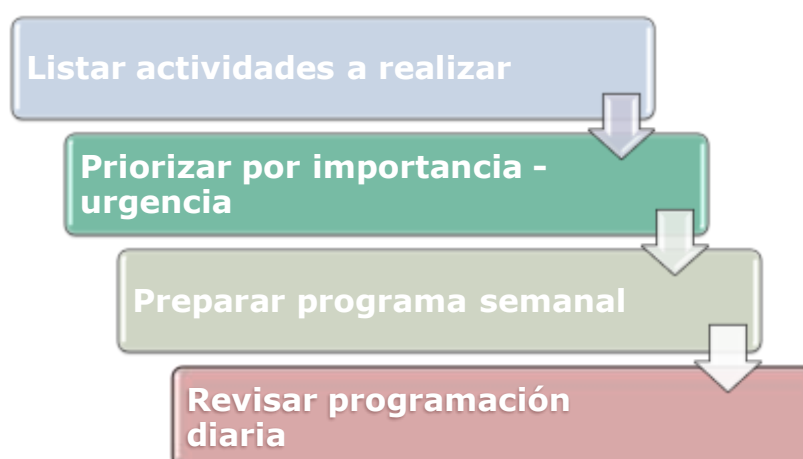


Figura 5. Proceso de la Planificación y Programación. Fuente: Elaboración propia.

Dentro del proceso de Planificación y Programación, es recomendable la elaboración de un Plan de acción, en el cual se han de listar las distintas actividades a realizar, organizadas por proyectos y con fecha de cumplimiento. Una vez listadas todas las actividades a realizar, se han de priorizar las mismas en base al cumplimiento de los objetivos, según su grado de importancia y urgencia.

A continuación, se ha de repartir estas actividades entre los días de la semana, teniendo en cuenta la duración real de cada tarea (concediendo un margen real y no siendo demasiado estricto con la duración de cada tarea) e intentando acompasar las tareas a los ciclos y al resto de programación.

El viernes se debe de completar la programación de la semana siguiente, y el lunes ha de ser lo primero que se ha de revisar. Dedicar cinco minutos diarios a repasar y optimizar la agenda.

2. LA AGENDA: ALGUNAS CONSIDERACIONES

La agenda es un instrumento de planificación y organización, por lo que es bueno sacarle el máximo partido.

La tecnología actual, que además incorpora casi a diario innovaciones útiles, permite disponer de agenda electrónica disponible en cualquier parte: en el móvil, PDAs, tablets, aplicaciones de internet, etc..

Puntos a tener en cuenta:

- Tener solamente una agenda
- Anotar solo horas reservadas
- Reservar para citas importantes los momentos de máximo rendimiento
- Contemplar los tiempos de preparación y síntesis, tiempos de desplazamiento, de descansos...
- Reagrupar citas al comienzo o final de la jornada

NO APLAZAR LAS TAREAS

En muchas ocasiones se demoran las tareas que se han de realizar. Esto puede deberse a que:

- La tarea es desagradable
- La tarea es difícil y no se sabe por dónde empezar
- La tarea produce sentimiento de indecisión.

Las posibles salidas a este problema de aplazamiento de tareas son:

- Descomponer la tarea en partes más pequeñas
- Fijar fechas límite para terminar la tarea
- Programar la tarea en la agenda
- Hacerla

SER ASERTIVO

La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás.

Para ser asertivo hay que llevar a cabo los siguientes pasos básicos que consisten en:

1. Escuchar activamente lo que se dice: Asegurar que se comprende perfectamente lo que se está pidiendo, mostrando a la otra persona que se le presta atención y se la atiende.
2. Decir “no” cortés pero firmemente. No crear falsas esperanzas.
3. Dar razones. Explicarlas si es necesario.
4. Ofrecer alternativas.

EVITAR LOS LADRONES DE TIEMPO

Cuando las cosas no discurren como se había pensado o era de esperar, a menudo se debe a que se presentan interrupciones o impedimentos que trastocan los planes. El gestor es responsable de algunos de estos impedimentos, pero de otros, el responsable es el ambiente que le rodea. Estos factores perturbadores del tiempo disponible, son los llamados ladrones del tiempo.

Los ladrones del tiempo presentan un doble impacto negativo: son derrochadores y fragmentadores de tiempo, puesto que hacen pasar de lo productivo a lo improductivo, desequilibrando la asignación de prioridades.

Se expone a continuación los ladrones de tiempo más representativos, y algunos consejos para paliar su acción negativa:

Visitas:

Las visitas tanto internas como externas, suelen ser una fuente común de interrupciones.

¿Cómo librarse de las visitas o hacer que duren lo menos posible?:

- Interceptación por la secretaria o equivalente: algunos filtros como un/a secretario/a o un recepcionista, pueden ser muy útiles a la hora de desalentar al visitador inoportuno.
- Trabajar en otro lugar: siempre que se pueda, puede ser muy práctico p.ej. reservar una sala de reuniones en la que poder estar tranquilos, concentrados y sin interrupciones.
- Agrupar visitas: siempre que se pueda tratar un mismo tema de forma conjunta, se puede ahorrar tiempo y facilitar la comunicación entre los participantes.
- Interceptar a la visita fuera del sitio de trabajo
- Delimitar claramente la duración de la visita
- Permanecer de pie
- Lenguaje no verbal: haciendo uso de la comunicación no verbal, se puede transmitir prisa, nerviosismo, ansias por acabar la visita...

- Visitar antes de que visiten: se podrá controlar mejor el tiempo de la reunión.

Llamadas telefónicas

Tanto las llamadas recibidas, como las emitidas, son unos de los principales ladrones de tiempo. Sin olvidar que es un instrumento necesario, se puede intentar ganar tiempo y mejorar la calidad de las prestaciones telefónicas tratando de :

Llamadas recibidas:

- Establecer filtros adecuados (secretario/a, recepcionista..)
- Establecer períodos preferentes de recepción de llamadas

Llamadas emitidas:

- Agrupar las llamadas
- Preparar las llamadas
- Tomar notas: ayudará a preparar las llamadas si son periódicas y a no perder tiempo pensando lo que se dijo o a lo que se acordó en conversaciones anteriores.
- Elegir el momento oportuno tanto para el que realiza la llamada, como para el que la recibe.

Reuniones

Una reunión mal preparada y controlada puede hacer perder una gran cantidad de tiempo, especialmente cuando se tienen varias al día o a la semana.

Respecto a la mejora de la gestión de las reuniones, es interesante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Convocar / asistir sólo a las imprescindibles
- El objetivo de la reunión ha de estar muy claro y en términos de resultados.
- Preparar la reunión con antelación: enviar convocatoria + agenda a los participantes adecuados
- Límites de tiempo: ¡¡Puntualidad!!
- Control de la reunión: Centrarse en el tema
- Participar positivamente.
- Hacer Acta con: Acciones/decisiones, responsables y método de seguimiento

E-mails, Redes sociales

El gran abanico de posibilidades de comunicación actual, tanto interna como externa a la empresa, aporta grandes ventajas a la hora de facilitar la comunicación con compañeros, clientes, proveedores, etc, pero también supone un ladrón de tiempo cada vez más patente, que realmente llega a “enganchar”.

A fin de evitar quedar absorbidos y atrapados por la comunicación 2.0 se puede:

- Consultar el mail y las redes sociales solo un número de veces definido al día
- Configurar permisos
- Desconectar el aviso de llegada de mails, tweets, mensajes, etc..
- Utilizar aplicaciones de envío programado de mensajes en las redes sociales.
- El gestor puede conectar con la agenda: hay aplicaciones que permiten conectar su “estado” con la agenda, de manera que aparece cuando está reunido, o cuando no está, etc.
- Integrar estas tareas como parte de la agenda.
- Desconectar

TENER ORDENADO EL PUESTO DE TRABAJO

Buscando la optimización del tiempo y de los recursos que se utilizan en el día a día, es necesario trabajar de manera organizada y ordenada, empezando por el puesto de trabajo.

Sobre el escritorio se debería de tener sólo:

- Información documental sobre el asunto que se está trabajando.
- Herramientas necesarias.
- Todo lo que no ayuda, estorba.

MODELO DE LAS "5S"

Cada vez son más las empresas que apuestan por filosofías como las "5S", buscando conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo.

El método de las 5S, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. El objetivo es lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente, para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

Denominación		Concepto	Objetivo particular
<u>Español</u>	<u>Japonés</u>		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Normalización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Tabla 5. Modelo de las 5S. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el trabajo.

GESTIONAR EFICIENTEMENTE LA INFORMACIÓN

Coger varias veces un mismo papel sin decidir qué se va a hacer con él, es un buen ejemplo de una gestión ineficaz.

Cuando llega un documento, o e-mail, solo hay 4 posibles maneras de tratarlo:

- **Tirar** el documento
- **Remitirlo** / re-enviarlo a quien deba de estar informado sobre el tema, o a quien deba de actuar al respecto.
- **Actuar**: responder al mail/papel, resolver una duda, tomar una decisión, etc.
- **Archivar**: guardar el documento solo cuando sea necesario tener esa información, ya que si no, se debería de tirar.

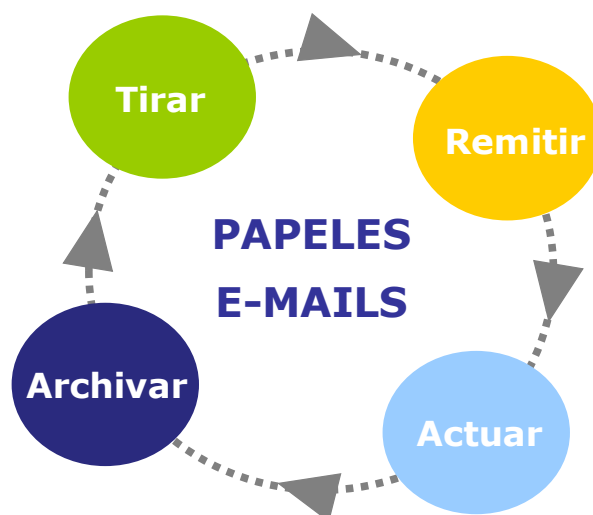


Figura 6. Modelo gráfico de gestión eficiente de la información.

Se ha de manejar cada papel/ e-mail una única vez.

DELEGACIÓN

Delegar es la mejor forma de liberar tiempo y el mejor modo de potenciar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.

El gestor ha de plantearse: “¿Qué debo de dejar de hacer de lo que habitualmente hago?”

La respuesta adecuada sería que ha de delegar todo aquello que pueda realizar uno de sus subordinados.

Si bien, para llevar a cabo una buena delegación se debe de:

- ✓ Precisar los objetivos a alcanzar.
- ✓ Definir el alcance de la responsabilidad.
- ✓ Delimitar la autoridad y las atribuciones.
- ✓ Facilitar los medios necesarios.
- ✓ Comunicarlo a terceros relacionados con el proceso.
- ✓ Establecer los seguimientos oportunos.
- ✓ Conocer el derecho a error.

¿Qué tareas no se deben de delegar?:

- ✗ Establecimiento de objetivos
- ✗ Liderazgo del grupo (salvo en caso de experto)
- ✗ Asignación de tareas
- ✗ Coordinación
- ✗ Supervisión
- ✗ Aspectos motivacionales y disciplinarios
- ✗ Clima laboral de equipo

CONCLUSIONES

A la hora de gestionar su tiempo, el gestor ha de tener en cuenta estos aspectos:

- ⌚ Planificar sus grandes objetivos
- ⌚ Asignar prioridades
- ⌚ Programar sus acciones para conseguirlos
- ⌚ Dar a cada acción el tiempo necesario
- ⌚ Trabajar sobre lo esencial, lo prioritario
- ⌚ Pasar a un punto cuando termine el anterior
- ⌚ Tener todo bajo control, en un único lugar
- ⌚ Evaluar los resultados y programar el día siguiente
- ⌚ Trabajar en un entorno libre de agresiones
- ⌚ Reservar tiempo para su vida privada

REFERENCIAS

- [1] **VALLS, Antonio.** *Las 12 habilidades directivas clave.* Ed: Gestión 2000.co, 2003.
- [2] **RODRIGO, VAZQUEZ, Luis.** *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo.* Ed.: Ideas propias, 2005.
- [3] **PUCHOL, Lluís; MARTÍ, M^a José; NÚÑEZ, Antonio; ONGALLO, Carlos; PUCHOL, Isabel; SÁNCHEZ, Guillermo.** *El libro de las habilidades directivas.* Ed.: Díaz de santos, 2010.

Envío: 30-08-2012

Aceptación: 05 -09-2012

Publicación: 05-10-2012

INFORME MOTIVADO COMO HERRAMIENTA PARA LA APLICACIÓN DE DEDUCCIONES FISCALES POR I+D+i

**MOTIVATED REPORT AS A TOOL FOR THE
IMPLEMENTATION OF TAX DEDUCTIONS FOR R+D+I**

Mónica García Cantó¹

Luis F. Vañó Francés²

1. Ingeniero Técnico Químico e Ingeniero en Organización Industrial.
2. Ingeniero Técnico de Telecomunicación e Ingeniero en Organización Industrial.

RESUMEN

En este artículo se pretende hacer un acercamiento a los Informes Motivados emitidos por el Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO), que siendo vinculantes a Hacienda, nos permiten la aplicación segura de deducciones fiscales.

Para ello, se va a realizar una descripción de los puntos más importantes a tener en cuenta en la obtención de un Informe Motivado Vinculante (IMV), tipos, plazos,... así como la repercusión fiscal puede llegar a tener.

ABSTRACT

This article aims to make an approach to the detailed opinions issued by the Ministry of Economy and Competitiveness (MINECO) which remain binding on Hacienda; we allow the safe application of tax deductions.

To do this, it will make a description of the most important points to consider in obtaining a reasoned binding (IMV), rates, terms ... as well as the fiscal impact can have.

PALABRAS CLAVE

Informe Motivado Vinculante, Deducción fiscal, I+D+i, aplicación segura deducción fiscal.

KEY WORDS

Binding Motivated Report, Tax deduction, R+D+i, safe application tax deduction.

INTRODUCCIÓN

La innovación empresarial basada en la Investigación y desarrollo y la innovación tecnológica tiene un papel fundamental como elemento de fomento de la competitividad empresarial y del crecimiento socioeconómico. Del mismo modo se conoce su importancia en las acciones emprendidas por la propia Administración Pública que desarrolla una serie de programas y líneas de incentivos con la finalidad de fomentar la competitividad empresarial así como favorecer el desarrollo del país mediante el avance a nivel tecnológico de las empresas y al aumento del esfuerzo de aquéllas en inversión en I+D+i.

Entre ellas hemos destacado la opción de las deducciones por I+D+i frente a otro tipos de ayudas a la I+D+i, que como veíamos no es otra cosa que incentivos en forma de deducciones fiscales aplicadas a la cuota del Impuesto sobre Sociedades. Estos incentivos decíamos que son de carácter horizontal, y su aplicación es libre y general (no existe concurrencia competitiva ni un presupuesto límite predefinido). Están orientados a incentivar la iniciativa del sector privado, sin condicionar el ámbito innovador al que se orienta la empresa (no están limitados a determinadas áreas, programas o iniciativas).

Nos encontramos pues, con que los Informes Motivados Vinculantes para la Administración Tributaria consisten en la calificación de las actividades de I+D+i y sus gastos asociados. De esta forma se consigue superar la incertidumbre e inseguridad de aplicar la deducción sin ningún tipo de aval que asegure su correcta aplicación y por tanto, que la propia Agencia Tributaria revise la cantidad aplicada en la deducción. Como es sabido, una posterior revisión por parte de Hacienda con unos resultados no favorables cara a la empresa debería resolverse con la correspondiente complementaria a la Agencia Tributaria, de modo que la empresa debería devolver el dinero deducido en exceso, así como su correspondiente interés.

Por todo ello, lo que pretende el Ministerio de Economía y Competitividad con la emisión de los Informes Motivados Vinculantes, es favorecer por un lado la inversión de las empresas en proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica, a la par que potenciar las deducciones fiscales frente a las subvenciones y ayudas con fondos públicos.

BASE LEGAL

Los Informes Motivados están basados en el **artículo 35 del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo**, por el que se aprueba el **texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades** (TRLIS). En él se regulan las deducciones por actividades de I+D e Innovación Tecnológica, pero como veíamos la inseguridad en la aplicación de dicho artículo llevaba a las empresas a no hacer uso de este artículo ante las posteriores inspecciones por parte de la Agencia Tributaria, es decir, existe una inseguridad jurídica por parte de las empresas que dificulta e impide la aplicación de las deducciones fiscales por actividades de I+D en las mismas.

Sin embargo el **Real Decreto 1432/2003, regula la concesión de informes motivados**, por el cual las empresas pueden aplicarse deducciones en el impuesto de sociedades por actividades de I+D. El informe motivado **vincula** a Hacienda, es decir, las empresas pueden deducirse actividades de I+D sin riesgo de inspección por parte de Hacienda.

1. ACTIVIDADES CON DERECHO A DEDUCCIÓN.

Atendiendo a la definición del REAL DECRETO LEGISLATIVO 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la ley de impuesto sobre sociedades (BOE 11-03-2004). Se pueden definir como conceptos de Investigación y Desarrollo (I+D) y de Innovación Tecnológica (iT), lo siguiente:

En conceptos de I+D

- Proyectos de I+D contratados con Universidades, Organismos Públicos de Investigación y Centros de innovación tecnológica.
- Materialización de los nuevos productos o procesos en un plano, esquema o diseño, así como la creación de un primer prototipo no comercializable.
- Proyectos de demostración inicial o proyectos piloto, siempre que los mismos no puedan convertirse o utilizarse para aplicaciones industriales o para su explotación comercial.
- Diseño y elaboración del muestrario para el lanzamiento de los nuevos productos.
- Concepción de “software avanzado”, siempre que suponga un progreso científico o tecnológico significativo mediante el desarrollo de nuevos teoremas y algoritmos o mediante la creación de sistemas operativos y lenguajes nuevos. No se incluyen las actividades habituales o rutinarias relacionadas con el software.

En conceptos de iT

- Proyectos cuya realización se encargue a Universidades, Organismos Públicos de Investigación y Centros de innovación y tecnología, incluyendo las actividades de diagnóstico tecnológico tendentes a la identificación, definición y orientación de soluciones tecnológicas avanzadas, con independencia de sus resultados.

- Diseño industrial e ingeniería de procesos de producción.
- Adquisición de tecnología avanzada en forma de patentes, licencias, know-how y diseños, con el límite de 500.000 €.
- Obtención del certificado de cumplimiento de las normas de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 900, GMP o similares, sin incluir los gastos correspondientes a la implantación de dichas normas.

2. GASTOS CON DERECHO A DEDUCCIÓN.

Se consideran gastos con derecho a deducción: personal, material y servicios externos. En I+D se pueden incluir las amortizaciones de los bienes afectos las actividades de I+D.

Requisitos:

- Deben estar directamente relacionados con las actividades de I+D+i.
- Deben aplicarse efectivamente a la realización de las actividades de I+D+i.
- Deben estar individualizados por proyectos.

Los gastos correspondientes a actividades de I+D+i realizadas en el extranjero serán objeto de deducción cuando la actividad principal se realice en España y no sobrepasen el 25% del coste total del Proyecto.

En cuanto a gastos subcontratados, si la I+D+i se realiza por encargo de un tercer sujeto, será quién realiza el encargo, como titular de los resultados de la actividad, el que gozará del derecho a la deducción siendo la base, en principio, el coste de la subcontratación.

Cuando las actividades de I+D+i estén subvencionadas, la base de la deducción deberá minorarse en el 65% de las subvenciones para el fomento de las actividades de I+D+i, que hayan sido recibidas y resulten imputables como ingreso en el período impositivo.

La empresa debe intentar disponer de todos sus gastos en I+D+i individualizados por proyectos y con un soporte documental que justifique la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica de cada proyecto.

3. CÁLCULO DE LA DEDUCCIÓN SOBRE LA CUOTA ÍNTEGRA. PORCENTAJES APLICABLES.

La Ley 35/2006, modifica parcialmente el Real Decreto Legislativo 4/2004, en relación con el régimen normativo de los incentivos a la I+D+i. Establece una reducción de las deducciones en la cuota íntegra del impuesto de sociedades, de manera que las deducciones reguladas por el artículo 35 del R. D. Legislativo 4/2004 se determinan multiplicando los porcentajes de deducción establecidos en dicho artículo por estos coeficientes:

- 0,92 en los periodos impositivos iniciados a partir de 1 de enero de 2007.

- 0,85 en los periodos impositivos iniciados a partir de 1 de enero de 2008 coeficientes.

Además la Ley 4/2008 suprime la deducción del 20% adicional asociado a los gastos correspondientes a proyectos de investigación y desarrollo contratados con universidades, Organismos Públicos de Investigación (OPI's) o Centros de Innovación y Tecnología (CIT's), reconocidos y registrados como tales según el R.D. 2609/1996.

La ley 2/2011, de 4 de marzo, de economía sostenible, aumenta el % de deducción fiscal por actividades de innovación del 8 al 12 %, y aumenta el límite de la cuota íntegra sobre la que aplicar la deducción fiscal generada, para ejercicios fiscales que comiencen posteriormente a la entrada en vigor de la Ley.

En resumidas cuentas, nos encontramos con que los porcentajes a aplicar sobre las diferentes partidas de un proyecto vienen a ser las que mostramos en la siguiente tabla:

COSTE DEDUCIBLE		I+D	i
General	Gastos asociados al proyecto	25 %	12 %
	Contratación con Universidades, OPI y CIT ⁽¹⁾	25 %	12 %
	Inversiones en inmovilizado ⁽²⁾	8%	NA
Deducción adicional	Personal investigador con dedicación exclusiva I+D ⁽³⁾	+17 %	NA
	Exceso sobre la media del gasto de los dos últimos años ⁽⁴⁾	+17 %	NA

Tabla 1. Porcentajes de deducción. Fuente: Elaboración propia en base a datos del MINECO.

⁽¹⁾ Desde la aprobación de la Ley 4/2008 la contratación con estas entidades no tiene porcentajes adicionales y van al porcentaje general.

⁽²⁾ Bienes afectos exclusivamente a I+D. Excluidos inmuebles y terrenos.

⁽³⁾ Sólo válido para personal con Titulación de Grado Superior.

⁽⁴⁾ $G_n - [(G_{n-2} + G_{n-1})/2]$ G_n . Gasto asociado a proyectos de I+D en el año "n". Es decir, tienen deducción adicional los gastos que superan la media de los gastos en I+D de los dos años anteriores.

4. LIMITES DE LA DEDUCCIÓN.

La suma de todas las deducciones al impuesto sobre sociedades está limitada al 35% de la cuota íntegra. Pero si los gastos del periodo efectuados por actividades de I+D+i y para el fomento de las tecnologías de la información exceden el 10% de la cuota íntegra, el límite de la suma de las deducciones se incrementa al 45%.

Los excesos que conforme a estos límites no puedan ser aplicados a reducir la cuota del impuesto en el período impositivo podrán aplicarse, respetando los mismos límites a reducir la cuota del impuesto, en los períodos impositivos que concluyan en los quince años inmediatos y sucesivos.

EL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE INFORMES MOTIVADOS VINCULANTES (IMV).

A continuación, y una vez vista la base legal que sustenta el sistema de emisión de Informes Motivados Vinculantes (IMV), vamos a analizar el proceso de obtención de los mismos, así como también sus plazos de solicitud y del proceso en general, pero antes es necesario diferenciar entre los distintos tipos de informes Motivados Vinculantes existentes.

TIPOS DE INFORMES MOTIVADOS VINCULANTES.

El tipo de informe motivado dependerá del tipo de proyecto y anualidad. Los informes motivados aunque catalogan la naturaleza de un proyecto, esto es, indicar si es I+D, IT o I+D+i, la cantidad que aprueban como deducible, es referente a una única anualidad. Por todo ello existen cuatro tipos de informes que se pueden solicitar, estos son en resumidas cuentas los siguientes:

- I. **IMV de contenido "ex-ante".** Evaluación previa a la ejecución del proyecto, determinando la naturaleza técnica y coherencia de los presupuestos.
- II. **IMV de contenido y primera ejecución.** Evaluación de la naturaleza del proyecto, la coherencia del presupuesto para las anualidades pendientes de realizar, y los gastos incurridos en el último periodo impositivo. Tiene a su vez dos modalidades:
 - a) **Sin informe previo "ex ante".** Se determina la naturaleza del proyecto y la coherencia de los gastos en I+D+i de la última anualidad ejecutada. También evalúa la naturaleza del proyecto y coherencia de gastos presupuestados para las pendientes de realizar.
 - b) **Con informe previo "ex ante".** Se justificaran las posibles desviaciones respecto al IMV previo existente (la "ex ante").
- III. **IMV de seguimiento.** Sólo es posible habiendo obtenido anteriormente el Contenido y 1ª ejecución. Se comprobará la naturaleza del proyecto y los gastos incurridos en el último periodo impositivo, y se justificaran posibles desviaciones sufridas.
- IV. **IMV de personal investigador.** Determina si el personal aplicado a un proyecto ha trabajado en exclusiva en dicho proyecto.

La siguiente imagen muestra la nomenclatura de los Informes Motivados Vinculantes según el tipo:

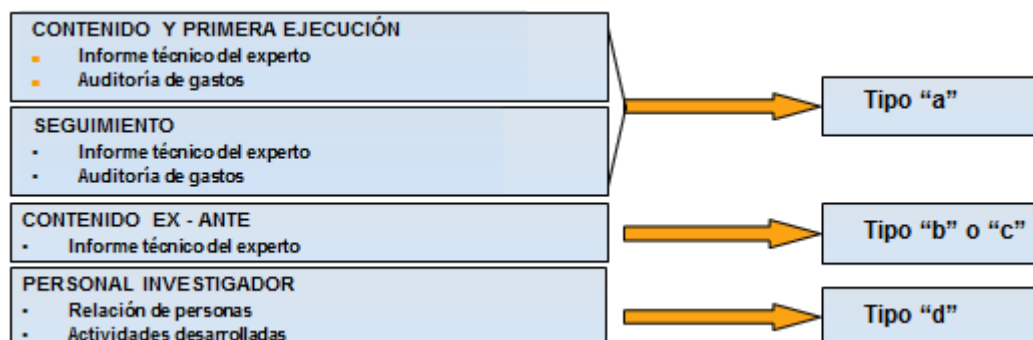


Gráfico 1. Nomenclatura Informes Motivados Vinculantes. Fuente: Internet.

FECHAS DE SOLICITUD DE INFORME MOTIVADO VINCULANTE

Según el Real Decreto 1432/2003, que lo regula, el plazo para solicitud de informe motivado es, según tipos, el siguiente:

- Informe motivado solicitud tipo "a"** para deducciones fiscales, es decir, respecto a un proyecto (o anualidad de ese proyecto) realizado (parcial o totalmente) en el año fiscal n, sobre actividades de I+D y/o iT realizadas y gastos incurridos asociados: 25 días y 6 meses una vez finalizado el año fiscal n. (Hablamos de **informes de contenido y primera ejecución**, así como de **seguimientos**).
- Informe motivado solicitud tipo "b"** (calificación científico tecnológica de las actividades) **o "c"** (calificación científico-tecnológica de las actividades y presupuesto de gastos e inversiones) para deducciones fiscales (**informes ex - ante**):
 - Respecto a un proyecto (o anualidad de ese proyecto) que aún no ha comenzado: en cualquier momento previo al comienzo.
 - Respecto a un proyecto (o anualidad de ese proyecto) que ya ha comenzado en el año fiscal n: desde el mismo momento de inicio del proyecto en el año fiscal n , hasta 25 días y 6 meses una vez finalizado dicho año fiscal n.

Dichos plazos son en virtud del citado R. D. 1432/2003, el cual recoge: "*No se emitirá informe motivado sobre las actividades o proyectos ya iniciados y que afecten a periodos impositivos cuyo plazo voluntario de declaración haya finalizado con anterioridad a la fecha de la solicitud*".

- Informe motivado solicitud tipo "d"** para bonificación en la cotización por personal investigador (**informes para personal investigador**): No existe plazo, pues informa del personal investigador contratado laboralmente y dedicado en exclusiva a actividades de I+D+i, información que recoge el informe técnico sobre el que el informe motivado se sustenta. Es decir, tiene carácter de instantánea. Por lo tanto, este tipo de Informe Motivado Vinculante (IMV) tipo d, puede ser solicitado en cualquier momento, y no está ligado a ningún ejercicio fiscal.

Este informe debe ser ex-post, pues debe contener información sobre las actividades realizadas por el personal investigador hasta la fecha a que se refiere el certificado. La

vinculación de este tipo de informe motivado estará sujeta a que en el momento de una posible inspección, se demuestre que las condiciones siguen siendo las mismas, o a que, para total seguridad, en la siguiente anualidad se solicite un informe de seguimiento en el que se constate que las condiciones no han cambiado, y por tanto, las bonificaciones aplicadas son correctas.

Podemos resumir todo lo anterior en lo siguiente: el plazo de solicitud ante el Ministerio de informes tipo “a” coincide con el de declaración del Impuesto de Sociedades (25 de julio para sujetos pasivos cuyo periodo impositivo coincida con el año natural, o a los 6 meses y 25 días naturales posteriores a la conclusión del período impositivo, en general). Los informes motivados tipos “b” o “c” no tienen plazo, en principio, salvo que las actividades de I+D+i ya estén iniciadas (art. 8.4 del RD 1432/2003). Por último, para el tipo “d” no existe plazo.

PROCESO DE SOLICITUD DE INFORME MOTIVADO VINCULANTE

El proceso consiste básicamente en tres etapas, la primera de las cuáles consiste en la propia elaboración por parte de las empresas de la memoria, una vez ejecutado un proyecto debe recopilarse toda la documentación tanto técnica como económica en forma de memorias con una estructura clara y en base a los requerimientos del CEA de ENAC y los del Ministerio.



Gráfico 2. Esquema general del proceso de obtención del IMV. Fuente: Elaboración propia.

La segunda etapa, consiste en dirigirse a una entidad de certificación de proyectos de I+D+i, con éstas memorias elaboradas, con el objetivo de obtener el correspondiente informe técnico-económico certificado según directrices de ENAC y Ministerio. Esta etapa de certificación es necesaria y preceptiva para la obtención del IMV. Finalmente, como tercera y última etapa, la empresa debe que acudir al propio Ministerio presentándole las memorias que se presentaron a la entidad de certificación junto con los informes certificados técnico-económicos correspondientes emitidos por la certificadora. En base a toda la documentación presentada el Ministerio emitirá su correspondiente Informe Motivado Vinculante (IMV).

De forma más detallada podemos en la siguiente imagen el proceso en su conjunto.

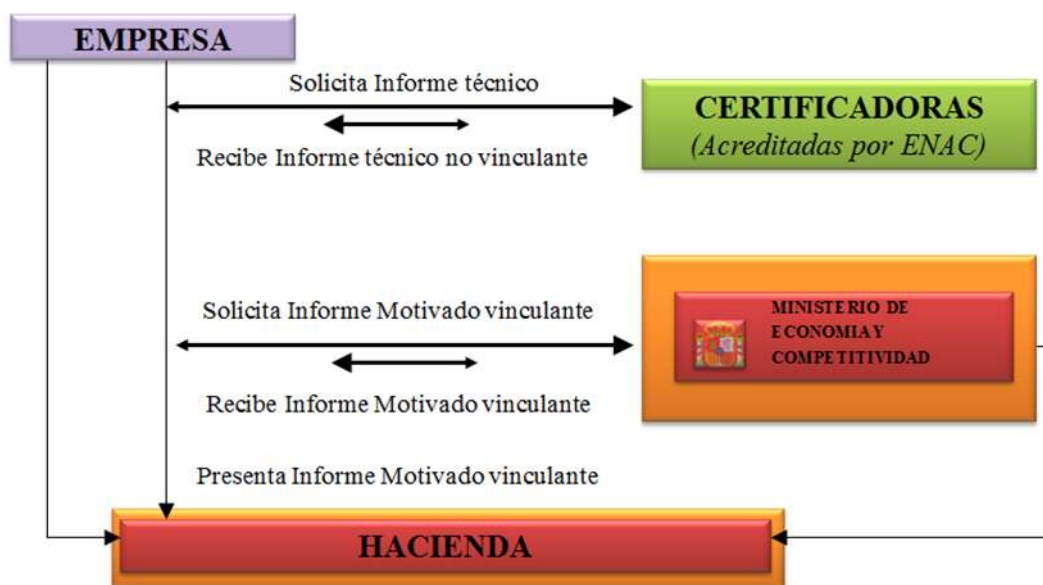


Gráfico 3. Proceso de Solicitud de IMV. Fuente: Elaboración propia en base a documentación de MINECO.

Se puede apreciar que pese a que lo que se está buscando con todo este proceso, la obtención del Informe Motivado Vinculante por parte del Ministerio de Competitividad y Hacienda, no debemos perder de vista que el fin último es la Agencia Tributaria que es la encargada de supervisar la correcta aplicación de las deducciones fiscales.

Esto no implica que la empresa deba ir informe en mano a Hacienda, ya que el proceso de emisión de Informes Motivados está lo suficientemente automatizado y delegado completamente en el Ministerio de Economía y Competitividad, bajo supervisión de la Agencia Tributaria, de manera que cuando el Ministerio emite un IMV, Hacienda es conocedor en ese preciso momento del resultado obtenido.

Finalmente será la empresa la que tras recibir el resultado final, podrá decidir cómo aplicarse las deducciones al finalizar el ejercicio fiscal, teniendo presente que como veíamos que puede aplicarse las correspondiente desgravación hasta un periodo de 15 años, por lo que puede decidir si aplicarse todo, parte o nada en la declaración de la renta.

Actualmente el proceso de solicitud de Informes Motivados se hace a través de la plataforma del Mineco según las directrices acogidas en la Ley 11/2007. En línea con lo establecido en el programa INNPLICA (Innmediato) de la Estrategia Estatal de Innovación (E2i), se puso en servicio en 2011 una “Nueva aplicación informática” (con firma electrónica), para la automatización total del proceso de solicitud, gestión, tramitación y emisión de los Informes Motivados lo cual a optimizado el proceso especialmente en cuanto a plazos.

PLAZOS APROXIMADOS DEL PROCESO

Por último, solo cabe ver los plazos estimados por el Ministerio en cuanto al proceso global, desde la certificación hasta la obtención del correspondiente Informe Motivado Vinculante.

Para una empresa cuyo ejercicio fiscal coincida con el periodo natural, tendrá de tiempo para realizar la solicitud de IMV, hasta el 25 de Julio, día en que se realiza la presentación del Impuesto de Sociedades (IS). En caso de no coincidir con el periodo natural, tiene desde su finalización del ejercicio fiscal hasta 6 meses y 25 días. Posteriormente la empresa, tiene la opción de presentar el correspondiente IMV, en caso de no haberlo obtenido y presentado antes de dicha fecha.

Tenemos pues que al finalizar el ejercicio fiscal n , la empresa recopilará toda la documentación tanto técnica como económica del año anterior, y tendrá hasta el 25 de Julio (del ejercicio fiscal actual, $n+1$) para haber realizado la solicitud de IMV, en ese tiempo la empresa puede haber iniciado el proceso de certificación y quizá haber obtenido ya su certificado. Hay que matizar que la empresa puede cerrar la solicitud en cualquier momento una vez haya presentado toda la documentación entre la que se incluye el informe de la entidad certificadora, en caso de no disponer de él antes del día del Impuesto de Sociedades, la empresa puede indicar que solo se deducirá únicamente una parte de lo que tiene previsto o no deducirse nada, ya que no tiene en su disposición la resolución del IMV.

Por ello, y para evitar posibles devoluciones posteriores a la Agencia Tributaria, y teniendo en cuenta la opción de la aplicación de las deducciones en un tiempo de hasta 15 años, muchas empresas, en caso de no disponer del correspondiente IMV, echan a la baja y se deduce únicamente una parte o como si únicamente esperasen obtener una calificación de iT (que serían los porcentajes mínimos aplicables).

Por último, antes del 31 de diciembre del ejercicio fiscal $n+1$, y siempre que la empresa haya realizado la solicitud de IMV antes del día 25 de Julio, la empresa deberá presentar las memorias y el certificado técnico-económico emitido por la entidad certificadora.

Podemos apreciar en la siguiente imagen cómo serían los plazos estimados del proceso.

	Año n (Ejercicio fiscal)				Año n+1 (Declaración del impuesto de sociedades)					
	Sept.	Octubre	Nov.	Diciem.	Ene - Feb	Mar - Abr	May - Jul	25 Julio (IS)	Julio - Diciembre	
Empresa	Preparación y selección de proyectos									
								Fecha tope solicitud		
Entidad Acreditada					Evaluación técnica					
						Evaluación económica				
								Emisión del certificado		
MINECO									Emisión del IMV	

Gráfico 4. Proceso general y plazos estimados. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Pese a la crisis actual, la I+D+i sigue creciendo en su participación nacional, y entrever por donde apuntan las políticas económico-financieras de las actuales administraciones (principales financiadoras de la propia I+D+i), podemos afirmar por un lado las bondades de las deducciones fiscales en conceptos de I+D+i frente a otro tipo de financiaciones, y por otro lado, la sencillez del proceso de obtención de un Informe Motivado Vinculante (IMV) que facilite la aplicación de las correspondientes deducciones con total seguridad jurídica.

Es por todo ello, que consideramos los Informes Motivados Vinculantes como una potente herramienta para la aplicación de deducciones por I+D+i que se encuentra al alcance de toda empresa, grande o pyme. Afirmamos además, y en base a las políticas de la Administración y la actual crisis, que en los próximos años seguirá en aumento su aplicación por las distintas empresas españolas. Se trata pues de una potente herramienta que toda empresa que mínimamente investigue, desarrolle o innove, debería hacer uso y obtener así los beneficios de las que venimos hablando.

REFERENCIAS

- [1] **GARCÍA CANTÓ, Mónica; VAÑÓ FRANCÉS, Luís.** “Evolución ascendente de la I+D+i en España”. En la revista *3c Empresa, investigación y pensamiento crítico*. Núm. 4 (Julio 2012).
- [2] Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.
- [3] <http://www.agenciatributaria.es>.
- [4] <http://www.mineco.gob.es>.
- [5] <https://sede.micinn.gob.es>.
- [6] <http://www.enac.es>.

Envío: 18-08-2012

Aceptación: 03 -09-2012

Publicación: 05-10-2012

HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL: LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y DE CONOCIMIENTO

**NEW BUSINESS CULTURE: TECHNOLOGY AND
KNOWLEDGE TRANSFER**

Ana Isabel Pérez Molina¹

1. Ingeniero Técnico industrial, especialidad Química Industrial. Ingeniero en Organización Industrial. Máster en Ingeniería Textil. Asesor en I+D+i.

RESUMEN

La preocupación creciente sobre la necesidad de transformar el sistema industrial actual en uno nuevo basado en la valorización del conocimiento ha dado lugar a que palabras como *transferencia de tecnología*, *I+D+i*, *know how*, etc. hayan irrumpido con ímpetu en el entorno socio-económico actual.

El conocimiento y la tecnología se han convertido en uno de los activos más importantes para las empresas y por ello, en el presente artículo se pretende proporcionar una panorámica general sobre el proceso de transferencia de tecnología y sobre los diferentes mecanismos de transferencia y protección de la tecnología.

ABSTRACT

The growing concern about the need to transform the present industrial system into a new one based on the promotion of knowledge has led to words such as technology transfer, R & D, know how, etc. have drawn much momentum in the current socio-economic environment.

Knowledge and technology have become one of the most important assets for companies and therefore, in this article is intended to provide an overview of the process of technology transfer and the different transfer mechanisms and protection technology.

PALABRAS CLAVE

Conocimiento, transferencia, tecnología, activo intangible, protección.

KEY WORDS

Knowledge, transfer, technology, intangible asset, protection.

INTRODUCCIÓN

La transferencia de tecnología es un ciclo de acciones que pretende transmitir capacidades, habilidades, información y conocimientos para generar ventajas competitivas en el entorno socio económico. Es decir, con la transferencia de tecnología se pretenden aumentar la competitividad, mejorando el rendimiento tanto a nivel industrial como comercial, basándose para ello en los resultados de las actividades de I+D+i que realizan las universidades, los institutos tecnológicos, los centros de investigación, los departamentos de I+D+i e incluso las propias empresas.

Una definición clara sobre el proceso de transferencia de tecnología es la proporcionada por COTEC (2003) quien la define como “la transferencia del capital intelectual y del know how entre organizaciones con la finalidad de su utilización en la creación y el desarrollo de productos y servicios viables comercialmente”.

Otra definición más actual es la proporcionada por González Sabater (2009) quien define la transferencia de tecnología como el “movimiento de tecnología y / o conocimiento desde un proveedor (universidad, organismos de investigación, centro tecnológico, empresa) que comercializa la tecnología, hacia un receptor (generalmente una empresa), que adquiere la tecnología, a cambio de una contraprestación habitualmente económica”.

Por último la Comisión Europea (2009) define la transferencia de tecnología como “la gestión de los derechos de propiedad intelectual e industrial de una organización: identificación, protección, explotación y defensa”.

Las tres definiciones proporcionadas por los autores citados líneas arriba son distintas pero recogen aspectos comunes, que corresponden a la esencia del concepto “transferencia de tecnología”, que se puede resumir así:

- La transferencia de tecnología se basa en el movimiento de activos como la tecnología, el conocimiento, el know how, etc.
- La transferencia de tecnología se produce entre varios proveedores y receptores de tecnología. Los proveedores suelen ser universidades, centros tecnológicos, empresas, secciones de I+D+I, etc.) y los receptores suelen ser empresas.
- El proceso de transferencia de tecnología incluye de forma inherente la regulación de la valorización de los activos transferidos: negociación, el método de transferencia, la gestión de los derechos de propiedad intelectual e industrial, etc.
- La transferencia de tecnología suele producir un avance tecnológico en forma de productos, procesos, servicios, etc. en la empresa receptora.

En las definiciones citadas no se tiene en cuenta un aspecto importante, y es que todos los actores implicados en el proceso de transferencia de tecnología obtienen beneficios, tanto los receptores como los proveedores.

En la siguiente imagen se observa el flujo cíclico que sigue la transferencia de tecnología, siendo cada uno de los eslabones de la cadena puntos clave para el éxito del proceso.



Ilustración 1. Flujo de la transferencia tecnológica. Fuente: Elaboración propia.

El principal objetivo de la transferencia de tecnología es impulsar el desarrollo y el crecimiento económico de todos y cada uno de los sectores de la sociedad, facilitándose y fomentándose el acceso al conocimiento y a las experiencias generadas por los agentes generadores de I+D+i, como Universidades, Centros Tecnológicos, etc. Es decir, pretende fomentar que las empresas compartan entre sí conocimiento, tecnología y *know how*, obteniendo beneficios tanto la empresa generadora de conocimiento, como la empresa que explota el conocimiento, estando por tanto en un contexto empresarial de “*win-win situation*”.

Asimismo, se consigue transferir conocimiento entre diferentes países y sectores, generando sinergias y relaciones simbióticas que darán lugar a mejorar las organizaciones tanto públicas como privadas mediante el impulso de formación, desarrollo y capacitación, y sobretodo mediante la fluidez del conocimiento, la tecnología y el *know how*.

La transferencia de tecnología incluye un amplio abanico de posibilidades basado en un proceso global que se inicia en la generación de conocimiento, sigue hasta la valorización de éste y termina en comercialización de la tecnología, lo cual, dará lugar a nuevos conocimientos, y todo ello englobando la transferencia de conocimientos de cualquier tipo (intelectual, técnico y Know-How).

Hoy en día, la transferencia de tecnología se produce en dos direcciones:

- **Horizontal:** Se produce entre entidades del mismo sector empresarial y pretende que se utilicen tecnologías completamente funcionales en nuevos productos o servicios que en algunos casos son totalmente novedosos.
- **Vertical:** El proveedor de tecnología suelen ser las universidades y los centros de investigación, los cuales trabajan para generar y transferir conocimiento al sector empresarial. Es la vía fundamental para que la investigación básica se transforme en investigación aplicada y en desarrollo e innovación tecnológica, siendo al final nuevos productos y servicios. Este tipo de transferencia puede provocar saltos tecnológicos, e incluye un riesgo más elevado que la horizontal.

ASPECTOS CLAVE PARA LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

La valoración, la valorización, la comercialización y los mecanismos de protección son aspectos clave para conseguir una nueva cultura empresarial basada en la transferencia de tecnología.

La valorización de la I+D consiste en generar valor a cualquier actividad asociada a la investigación, el desarrollo y la innovación. Es decir, pretende aumentar el valor de los resultados técnicos que sean susceptibles de ser usados económica o socialmente, de modo que la I+D+i resulte de interés para las empresas, y estas lo adquieran y lo exploten, generándose flujos de conocimiento y económicos.

Para conseguir una cultura basada en la transferencia de tecnología es fundamental proporcionar valor a los resultados de la investigación, siendo en este ámbito muy importante los siguientes aspectos:

- Identificación de un modo de explotación económica de los resultados de la I+D+i y/o del conocimiento, de manera que se generen ventajas competitivas en el mercado y que consecuentemente se generen beneficios empresariales y económicos.
- Protección el conocimiento, siendo esto una garantía tanto para el generador de conocimiento como para el usuario, ya que se pretende asegurar que quien lo explote dispondrá de condiciones de exclusividad y por tanto, de cierta garantía de retorno de la inversión, y por parte del generador tendrá su intangible protegido, con las ventajas que ello conlleva.
- Establecer el precio, así como el resto de condiciones económicas, de los derechos de uso o explotación.
- Dar a conocer las capacidades, resultados y posibles ventajas que puede generar la aplicación de los intangibles en las distintas empresas.

Es decir, con la valorización de la I+D se pretende dar un valor real a la I+D generada, de manera que se convierta en un activo atractivo, útil y competitivo a la vista de cualquier comprador.

El paso siguiente es la comercialización de la I+D+i, un proceso que acerca el conocimiento a las empresas para generar un impacto en el mercado y en la sociedad, que revierta en riqueza y competitividad. La comercialización de I+D+i está basada en los mecanismos de transferencia de tecnología siendo las principales modalidades las siguientes:

ACUERDO DE LICENCIA

Es una de las formas más usadas para la comercialización de una tecnología innovadora. La organización "licenciadora", transfiere a otra "licenciataria", los derechos de explotar una tecnología para:

- Aplicaciones: por ejemplo, puede que la transferencia de derechos sobre la explotación/uso de la tecnología se limite solo a determinadas aplicaciones, y no para cualquier uso.
- Mercados: es muy común limitar los derechos de explotación/uso a un determinado lugar geográfico y por un período de tiempo.

En este tipo de acuerdos no se transfiere la propiedad de la tecnología, ya que no es una venta, sino unos derechos de explotación/uso determinados. Los ingresos por licencias de tecnologías provienen normalmente de un pago fijo inicial por transferir los derechos a explotar la tecnología y de un pago variable o royalties según la facturación, realizada por el licenciatario, de productos que incorporen esa tecnología. Destacan en este punto los acuerdos de licencia de patentes y de licencia de know how.

Un contrato de licencia de patente es un acuerdo en el que el propietario de una tecnología patentada, licenciador, da la posibilidad de utilizarla a un licenciatario, por un periodo determinado en unas condiciones especificadas, a cambio de una serie de pagos, establecidos por el transferente en base al criterio que considere conveniente (nivel de producción, uso de la tecnología, ventas, etc.).

El know-how es el conocimiento sobre una tecnología objeto de la transferencia, pudiendo estar o no patentado. Es posible que la licencia de patente también se incluya know how, (licencia de patente y de know how) y que por tanto ambas cosas se traten de manera conjunta, puesto que normalmente para usar una patente se debe disponer del know-how asociado, formando un acuerdo de licencia de patente y de know-how.

Un acuerdo de know-how puede incluir tanto la cesión (transmisión de los conocimientos que se poseen y retirada del sector de actividad) como la licencia (transmisión de los conocimientos y autorización para emplearlos de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato.).

ACUERDO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)

Un contrato de I+D es la cooperación entre entidades de Investigación y/o empresas, para el desarrollo de una tecnología, que o bien se encuentra en estadios iniciales o se quiere mejorar.

Los objetos más habituales de un acuerdo de I+D son las actividades relacionadas con la adquisición de conocimientos técnicos, la realización de análisis teóricos, estudios o experimentos relativos a los productos o métodos, incluida la producción experimental y la construcción de instalaciones piloto.

ACUERDO DE SUBCONTRATACIÓN

Este tipo de convenio es utilizado cuando una empresa contrata los servicios de otra empresa bajo unas condiciones establecidas. Estos servicios pueden ser muy diversos y son considerados mecanismos de transferencia si implican elementos de la transferencia de conocimientos, know how, tecnología y/o asistencia técnica.

Se considera que un acuerdo comercial incluye asistencia técnica cuando el contrato va acompañado de un conocimiento que consiste en:

- Asistencia en el arranque de la instalación
- Asesoramiento y formación acerca de un nuevo proceso.
- Formación técnica acompañando la transferencia de un nuevo producto o proceso.

La Asistencia Técnica referida debe asegurar el efectivo arranque, mantenimiento y/o reparación de la tecnología transferida, pero también debe cubrir la instalación de la misma (ensamblaje, ingeniería, testeo, control de calidad y formación técnica).

VENTA DE TECNOLOGÍA

En este caso la propiedad de la tecnología se traspasa totalmente a la empresa que la compra. Suele darse en los casos en que la tecnología generada diverge del negocio de la empresa que la ha generado y/o los costes de desarrollarla comercialmente son excesivamente altos.

JOINT VENTURES Y DESARROLLOS CONJUNTOS CON OTRAS EMPRESAS

Consiste en explotar comercialmente una tecnología en conjunto con otras empresas, siendo el objetivo de esto conseguir un objetivo empresarial, normalmente delimitado, basado en reducir costes y riesgos.

El acuerdo entre las organizaciones comprende el reparto de capital y recursos (humanos, know how, etc.) y también de los riesgos que puedan aparecer.

Cuando la alianza entre empresas implica la creación de una nueva entidad jurídicamente independiente, se habla de Joint Venture. Si esto no ocurre, se trata de un simple Desarrollo Conjunto y/o cooperación, cuyos resultados y beneficios se reparten entre los socios de acuerdo a un contrato previo.

SPIN-OFF

Una spin-off o EBT (empresa de base tecnológica) es una empresa generada para explotar una idea novedosa, como el resultado de investigación o un nuevo desarrollo tecnológico, obtenido en una organización pública o privada.

Es decir, una institución puede externalizar el desarrollo y explotación comercial de una tecnología a través de la creación de una nueva empresa independiente, pero vinculada a ella mediante participaciones de capital u otros nexos. La creación de Spin-Off y EBT permite a la institución-madre:

- Aislar el riesgo financiero de un proyecto muy innovador

- Canalizar la vocación emprendedora de los investigadores
- Reducir y flexibilizar plantillas
- Atacar ámbitos de negocio que se apartan de su línea tradicional
- Valorizar tecnologías para después ser vendidas mediante otras modalidades

Existen tres tipos de Spin-Off: universitaria (creadas a partir de la universidad), institucional (a partir de centros de investigación públicos no universitarios) y empresarial (“start-up” creadas a partir de empresas privadas).

Otro aspecto importante directamente relacionado con la transferencia de tecnología es la protección de la propiedad intelectual e industrial. Los conceptos “**Propiedad Industrial**” y “**Propiedad Intelectual**” a menudo se usan de forma indistinta pero es importante tener en cuenta que tienen un alcance y significado diferente, tal y como se detalla a continuación:



Ilustración 2. División de la propiedad intelectual. Fuente: Elaboración propia.

Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) se entiende por Propiedad Intelectual a “toda creación del intelecto humano”. Los derechos de propiedad intelectual pretenden proteger los intereses de los creadores, pues ofrecen prerrogativas en relación con sus creaciones.

En el Convenio que establece la OMPI (1967) figura una lista de objetos que se pueden proteger por el conducto de los derechos de la propiedad intelectual, que no es más que el conjunto de derechos que pueden protegerse y transferirse:

- Las obras literarias artísticas y científicas.
- Las interpretaciones de los artistas intérpretes y las ejecuciones de los artistas ejecutantes, los fonogramas y las emisiones de radiodifusión.
- Las invenciones en todos los campos de la actividad humana.
- Los descubrimientos científicos.
- Los diseños industriales.
- Las marcas de fábrica, de comercio y de servicio y los nombres y denominaciones comerciales.
- La protección contra la competencia desleal.
- Todos los demás derechos relativos a la actividad intelectual en los terrenos industrial, literario y artístico.

La importancia de la protección de la propiedad intelectual está reflejada en dos tratados, los cuales son administrados por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI):

- el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial (1883)
- el Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas (1886).

Tal y como se observa en la ilustración 2, la propiedad intelectual, se divide en dos ramas: los derechos de autor y la propiedad industrial:

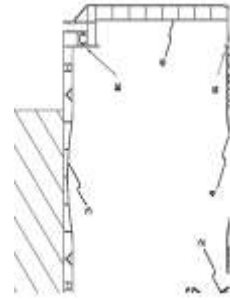
- Los **derechos de autor** se aplican a las creaciones artísticas tales como los poemas, las novelas, las obras musicales, las pinturas, las obras cinematográficas, los programas informáticos, etc., es decir, el conocido copyright. Se observa pues, que los derechos de autor reservan la protección de las creaciones en las que queda plasmada la personalidad del autor, tratándose de creaciones únicas y no producidas industrialmente o en serie.
- La **propiedad industrial** es la rama de la propiedad intelectual que incluye el conjunto de derechos exclusivos otorgados por el Estado para favorecer el desarrollo económico que protegen tanto la actividad innovadora como la actividad mercantil. Con la protección de la propiedad Industrial se obtienen derechos de exclusividad sobre determinadas creaciones inmateriales que se protegen como verdaderos derechos de propiedad. En España la Propiedad Industrial protege las creaciones que están relacionadas con la industria: patentes y modelos de utilidad, signos distintivos y diseños.

Existen diferentes **instrumentos de protección de la propiedad intelectual** que aseguran que dicha protección sea efectiva. En la siguiente figura se resumen los principales y sus características básicas:

Mecanismo de protección: Patentes y modelos de utilidad

Objeto de protección: Nuevas invenciones

Forma de obtener la protección: Solicitud a la OEPM, evaluación y concesión de la patente



Mecanismo de protección: Diseños industriales

Objeto de protección: Apariencia externa y no aspectos técnicos

Forma de obtener la protección: Registro



Mecanismo de protección: Marcas

Objeto de protección: Identificación

Forma de obtener la protección: Registro y uso



Mecanismo de protección: Copyright

Objeto de protección: Creaciones originales y formas artísticas

Forma de obtener la protección: No necesita ser registrado, se genera de forma automática



Mecanismo de protección: Secreto industrial o know how

Objeto de protección: Información de alto valor no conocida

Forma de obtener la protección: No divulgándolo. Contratos de confidencialidad.

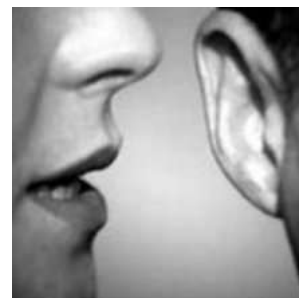


Ilustración 3. Instrumentos de protección de la propiedad intelectual y sus características. Fuente: Elaboración propia.

Cualquier organización cuya actividad genere conocimiento debe adoptar medidas y fórmulas para proteger jurídica y estratégicamente la propiedad intelectual de sus resultados de investigación. Sin esta protección, en la mayoría de los casos, el esfuerzo investigador e innovador no será rentable y será difícil recuperar las inversiones realizadas.

Tanto para la Propiedad Industrial como para la Propiedad Intelectual (derechos de autor) existen leyes diferentes y los organismos encargados de su gestión son también distintos: la Oficina Española de Patentes y Marcas interviene en el reconocimiento de los derechos de propiedad industrial y el Registro de la Propiedad Intelectual en el de los derechos de Propiedad Intelectual (derechos de autor).

Cabe destacar que la Propiedad Intelectual (referida a derechos de autor) se adquiere por el mero hecho de creación de la obra, mientras que la Propiedad Industrial requiere la realización de un registro, aprobación, etc. Es importante tener en cuenta que todas las modalidades de protección son de carácter territorial, es decir, cada Estado tiene su propio sistema y la validez abarca el territorio para el que se concede.

Adoptar los mecanismos de protección del conocimiento adecuados como patentes y diversos registros en cualquier entidad implica un trabajo adicional de identificar de manera sistemática las innovaciones y el conocimiento que necesita protegerse; seleccionar y combinar los mecanismos de protección más adecuados en cada caso: tanto legales, como de control interno y de estrategias empresariales, y gestionar el sistema de protección acordado.

La Propiedad Intelectual comprende varias modalidades jurídicas o formalizadas para proteger sus resultados de investigación y conocimiento. Seguidamente se comentan las principales formas de proteger la propiedad intelectual:

PATENTES

Una patente, o patente de invención, es un título jurídico que protege una invención (Artículo 28 del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio, sobre Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio).

En general se distingue entre patentes relativas a productos (patentes de producto) y patentes relativas a un procedimiento (patentes de procedimiento). La protección se concede por un plazo limitado, por lo general de 20 años, transcurrido el cual la invención que protegen entra en el dominio público.

Para que una invención, tanto de producto como de proceso sea patentable debe reunir una serie de requisitos de patentabilidad, entre los que destacan:

- **Novedad.** Una invención debe de ser nueva en sentido absoluto (universal) para ser patentable. Eso significa que no haya estado disponible al público con anterioridad a la fecha de presentación de la patente y que no esté descrita en ninguna publicación con anterioridad a dicha fecha (“estado del arte o de la técnica”).
- **Actividad inventiva / no evidencia.** La actividad inventiva se refiere a algo que no pueda ser deducido por una persona con conocimientos en el campo técnico del

que se trate. Es decir, que la novedad no debe considerarse obvia para una persona experta en la materia, es decir, que la invención es capaz de solucionar un problema técnico de una forma no obvia.

- **Aplicación industrial / utilidad.** La invención (producto o proceso) debe tener utilidad práctica o ser susceptible de aplicación industrial.

MODELO DE UTILIDAD

Un modelo de utilidad es un título jurídico que protege una invención de menor complejidad técnica que una patente durante un periodo de tiempo limitado que suele estar entre los 7 y los 10 años.

Los requisitos para obtener una protección en forma de modelo de utilidad son menos exigentes que en el caso de las patentes. En la práctica los modelos de utilidad se suelen solicitar en relación con innovaciones que aportan mejoras pero que no reúnen los requisitos de patentabilidad, es decir, protegen “invenciones menores”.

MARCAS

Las marcas son signos distintivos que identifican productos o servicios y los diferencian de los de la competencia (palabras, logos, nombres, colores, forma, envases, sonidos, olores, etc.). Las marcas pueden crearse por uso, o bien a mediante el registro correspondiente.

DISEÑO INDUSTRIAL

Los diseños industriales protegen la apariencia externa (formas, estética, etc.) de un producto y no protege en ningún caso aspectos de tipo técnico. La propiedad sobre el diseño o forma de un producto es un derecho que se genera automáticamente cuando el autor lo presenta públicamente. Sin embargo, la duración de esta protección es limitada en el tiempo y hay que proceder a su registro en la oficina correspondiente si se desea una protección más duradera.

Según la OMPI, se entiende por diseño industrial el aspecto ornamental y estético de los artículos de utilidad. Ese aspecto incluye tanto la forma, como el modelo o el color del artículo. El diseño debe ser atractivo y desempeñar eficazmente la función para la cual fue concebido. Además, debe poder ser reproducido por medios industriales, finalidad esencial de diseño, y por la que recibe el calificativo de “industrial”.

SECRETO INDUSTRIAL O KNOW HOW

El secreto industrial es una alternativa a las patentes y demás sistemas de protección y protege información que no se da a conocer públicamente. Si el propietario del secreto asegura mediante contratos de confidencialidad la no divulgación del mismo, es una forma segura de protección. Sin embargo, el secreto industrial no protege frente a la ingeniería inversa, pudiendo ser copiado de esta manera por un tercero.

Las empresas se apoyan cada vez más en activos intangibles o en el conocimiento (know how) que en los tradicionales activos tangibles o físicos para mejorar su competitividad. La

capacidad de las empresas para crear, utilizar, transmitir y gestionar de manera estratégica sus intangibles se está convirtiendo en un factor clave para el éxito del negocio.

Puede considerarse secreto industrial cualquier información confidencial (datos técnicos, no técnicos, fórmulas, prototipos, programas informáticos, códigos, formas de producción, métodos, técnicas, procesos gráficos, información financiera, listas de clientes, etc.) que confiera a una empresa una ventaja competitiva. La utilización no autorizada de dicha información por personas distintas del titular se considera práctica desleal y violación del secreto industrial.

Para considerarse secreto industrial deben cumplirse una serie de requisitos:

- La información debe ser secreta, es decir, que no sea generalmente conocida ni fácilmente accesible para personas que normalmente lo usan.
- La información debe tener un valor comercial/económico
- información debe ser susceptible de control a través de medidas que aseguren su confidencialidad

Proteger el conocimiento mediante el secreto industrial puede resultar muy atractivo para las PYME, pues no es necesario **ningún registro para la protección**, pudiéndose proteger durante un periodo ilimitado de tiempo. Además, no existe ningún coste directo asociado a la protección, sino que el coste de proteger los secretos industriales es en gran parte el coste de llevar a cabo un sistema y una política de protección y seguridad de la información en la empresa.

DERECHOS DE AUTOR

Los derechos de autor no necesitan ser registrados, ya que se generan de forma automática cuando se crea una nueva obra, por tanto cualquier expresión creativa artística o intelectual está protegida por *copyright*. La duración del copyright es de la totalidad de la vida del autor más 70 años, aunque puede variar de un país a otro.

CONCLUSIONES

Es evidente que la transferencia de tecnología es clave para mejorar la competitividad de las empresas. Ahora bien, la importancia creciente del know how y de los activos intangibles está dando lugar a que el concepto de transferencia de tecnología evolucione hacia el de transferencia del conocimiento, el cual es más amplio que la pura transferencia de tecnología, pues engloba:

- Más dimensiones que transferencia de tecnológica
- Más objetos de transferencia: el conocimiento
- Más mecanismos de transferencia.

Es evidente que para el éxito del proceso de innovación actual, la participación de todos los agentes económicos del sistema (universidades, centros tecnológicos, empresas, etc.) es fundamental. Por ello, existe la necesidad creciente de vincular estrechamente actividades científicas, tecnológicas, financieras, productivas, etc. con independencia del entorno en el que se generen (empresa privada, organismo público, etc.).

En este sentido la evolución del concepto de transferencia de tecnología hacia transferencia de conocimiento parece evidente, pues este es más amplio e implícitamente incluye la transferencia de tecnología, y simboliza la evolución del concepto de innovación en sí mismo, considerando a esta como la producción de un nuevo conocimiento tecnológico.

En resumen, estamos inmersos en un importante avance en lo que al conocimiento se refiere, siendo fundamental implantar en las organizaciones la cultura empresarial de transferencia de tecnología y conocimiento, de manera que se consigan fomentar las actividades de I+D+I y se mejore la competitividad empresarial.

REFERENCIAS

- [1] **BUENO, E.; CASANI, F.** La tercera misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. En *Revista Economía Industrial*, 366, pp. 43-59. Madrid, 2007.
- [2] **COTEC** (2001). *“Gestión de la Innovación y la Tecnología en la Empresa”*.
- [3] **DANKBAAR, B.** *Research and Technology Management in Enterprises: Issues for Community Policy*. EUR-15438-EN. Brussels, 1993.
- [4] **GONZÁLEZ SABATER, J.** *“Manual de Transferencia de Tecnología y Conocimiento”*. ISBN: 978 – 84 – 613 – 5009 – 4 ed., 2009.
- [5] **HIDALGO, A.** *“Mecanismos de Transferencia de Tecnología y Propiedad Industrial entre la Universidad, los Organismos Públicos de Investigación y las Empresas”* Fundación Cajamar, 2006.
- [6] **MÓ ROMERO, O.** *“La Transferencia del Conocimiento y el Plan Nacional de I+D+i”*, 2009.
- [7] **COTEC.** *“Aspectos Jurídicos de la Gestión de la Innovación”*. Documentos Cotec. Madrid, 2000.
- [8] **ECHARRI, Alberto; PENDÁS, Ángel.** *“La transferencia de tecnología. Aplicación práctica y jurídica”*. Fundación Confemetal, 1999.

Envío: 01-09-2012

Aceptación: 03 -09-2012

Publicación: 05-10-2012

CONCURSO DE ACREEDORES Y RECUPERACIÓN DE LA EMPRESA EN CRISIS. POSIBILIDADES Y ALTERNATIVAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

BANKRUPTCY AND CORPORATE RESTRUCTURING. POSSIBILITIES AND ALTERNATIVES

Carmen Pastor Sempere¹

1. Profesora Titular de Derecho Mercantil. Universidad de Alicante. Investigador permanente de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid (<http://www.ucm.es/info/eec/>). Miembro del grupo asesores IUSDECOOP asesores (<http://www.uv.es/iudescoop/>) **Miembro del grupo investigador en Derecho de Sociedades COMMENDA** (www.commenda.es). Arbitro de la Corte de Arbitraje de Sociedades Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

RESUMEN

Ante esta recesión económica, las empresas de Economía Social están llamadas a desarrollar un papel activo como protagonistas de procesos de reestructuración y recuperación empresarial. Para ello, contamos con la experiencia de nuestra ya vieja reconversión industrial y con la de países, como la República de Argentina, donde la recesión dio lugar al nacimiento de fenómenos sociales espontáneos en los que los trabajadores han protagonizado un movimiento de resistencia económica, conocido como “*Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas*” caracterizado en la mayoría de las ocasiones, por ser los trabajadores quienes lograron comprar las instalaciones de la empresa concursada y continuaron la explotación a través de una sociedad cooperativa. En esta breve comunicación se tratará esta posibilidad desde el procedimiento que diseña nuestra Ley Concursal.

ABSTRACT

Before this economic recession, the cooperative are called to develop an active paper as process protagonists of corporate restructuring and reinvigorate economy. For it, we possess the experience of our already old industrial restructuring and that of countries, as the Republic of Argentina, where the recession gave place to the birth of social spontaneous phenomena in which the workers have led a movement of economic resistance, known as " National Movement of Factories Recovered " characterized in the majority of the occasions, for being the workers who managed to buy the facilities of the competed company and to continue the exploitation across a cooperative company. In this paper this possibility will treat itself from the procedure that designs in the spanish Insolvency Law .

PALABRAS CLAVE

Concurso, quiebra, conservación de empresas, recuperación de empresas, reestructuración empresarial.

KEY WORDS

The spanish law relating to insolvency, bankruptcy, conservation of companies, recovery of companies, corporate restructuring.

INTRODUCCIÓN

La crisis económica ha tenido como consecuencia unos elevados niveles de destrucción de empleo. Ante esta situación, como en otras crisis, las empresas de Economía Social están llamadas a desarrollar un papel activo como protagonistas de procesos de reestructuración y recuperación empresarial. No cabe duda que si esta crisis profunda se alarga, sobre un aumento de concursos gravitará la presión de un regreso a las fórmulas empresariales de autoempleo, con sociedades laborales y cooperativas, lo cual tiene un perfecto encaje en nuestro modelo constitucional económico¹.

En este sentido, contamos con la experiencia de nuestra ya vieja reconversión industrial de la década de los años ochenta y con la de países, como la República de Argentina, donde la recesión dio lugar al nacimiento de fenómenos sociales espontáneos en los que los trabajadores han protagonizado un movimiento de resistencia económica “apolítico” y “asindical”, conocido como **“Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas”** caracterizado en la mayoría de las ocasiones, por ser los trabajadores quienes lograron comprar las instalaciones de la empresa concursada y continuaron la explotación a través de una sociedad cooperativa².

En el presente trabajo se examinará esta posibilidad desde el procedimiento que arbitra nuestra Ley Concursal (en adelante LC), en su fase de convenio, examinando los llamados “convenio de continuación”, sin que por ello se descarte la posibilidad que prevé la LC en fase de liquidación de enajenación de la empresa como un todo -con el objeto de no destruir esa unidad de producción de bienes y servicios cumpliendo con la finalidad conservativa o continuadora de la empresa-, o formando parte de un acuerdo de refinanciación en fase pre concursal. No obstante, por razones de extensión de esta comunicación nos remitimos a posteriores artículos en curso.

¹ Sobre estas cuestiones vid. nuestro trabajo, PASTOR SEMPERE, C., “Empresa Cooperativa y modelo constitucional económico: una aproximación” *Revista de Sociedades de la Editorial Aranzadi*, Número: 16, 2001pp. 191- 215.

² GILS CARBÓ. A.M, “Fabricas recuperadas en Argentina mediante Cooperativas de Trabajadores en los procesos de Quiebra”, en AA.VV *Derecho de Sociedades y concurso. Cuestiones de actualidad en un entorno de crisis*, Dir. EMBID IRUJO, J.M/ LEÓN SANZ, F.J.págs.597 - 609, Granada 2011. En la actualidad, en Argentina, La ley 26.684 de Concursos y Quiebras (publicada en el Boletín Oficial de 3 de junio de 2011), -que modifica la anterior ley 4.522-, entre sus principales reformas, habilita la participación activa de los trabajadores en un proceso de quiebra y da prioridad de adquisición de una empresa cerrada a sus trabajadores agrupados en una cooperativa.

FINALIDAD DEL PROCEDIMIENTO CONCURSAL

Debemos esclarecer desde el inicio de este artículo que la finalidad del procedimiento concursal es la satisfacción de los acreedores, pero no por ello la Ley Concursal es ajena a las ventajas que tanto para los acreedores como para el resto de intereses afectados por la crisis pueden derivarse de la conservación de la estructura empresarial. Esta orientación conservativa de la empresa, por otra parte presente en mayor o menor medida en la actualidad en el conjunto del Derecho concursal comparado³ se refleja en medidas de conservación⁴ previstas en la fase común del concurso y de las que en última instancia depende la posibilidad de conservación, ya sea a través de un convenio de continuación o de una enajenación en bloque, de los que hablaremos, así como del régimen jurídico del convenio, dedicándose especial atención a la “propuesta anticipada de convenio”, como medio de facilitar y anticipar el arreglo negociado.

No obstante lo señalado, el procedimiento que arbitra la LC no se decanta claramente hacia la continuación de la actividad, a pesar de que se deduce que el convenio se concibe como la solución normal del concurso, en beneficio de los acreedores, del concursado, de los trabajadores y de otros intereses (exposición de motivos apart. IV de la LC de 2003)⁵.

³ Esta situación es diferente, en los países de nuestro entorno. De este modo nos advierte LARGO GIL, R, (“el convenio concursal mediante la modificación estructural de la sociedad concursada (algunas consideraciones a los cuatro años de la entrada en vigor de la ley concursal)” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 9, Sección Estudios, Segundo semestre de 2008, pág. 87) que “es un movimiento promovido desde instancias comunitarias y del que es representativa la Ordenanza sobre la insolvencia alemana (*Insolvenzordnung*) de 5 de octubre de 1994, en la que se abre la posibilidad de recuperar —conservar— a las empresas que tengan posibilidades de recuperación. En realidad, se trata de un derecho preventivo de las crisis con medidas adecuadas para impedir situaciones irreversibles. A este respecto, hay que poner de relieve la generalización en los últimos años de las reformas de la legislación concursal en algunos países de la Unión Europea en vistas a la recuperación de empresas en crisis, siendo Portugal, Francia e Italia las más recientes dentro del movimiento referido”.

⁴ Sobre las mismas vid. ZABALETA DIAZ, MARTA, *El principio de conservación de la empresa en la ley concursal*, Madrid, 2006.

⁵ En referencia a la finalidad del con concurso con carácter general, entre otros, el Profesor OLIVENCIA, en su intervención ante la Comisión de Justicia del Congreso de los Diputados (en su comparecencia en el Congreso de los Diputados, publicada en el *Boletín Oficial de las Cortes Generales* de 29 de octubre de 2002, núm. 604.) en su condición de Presidente de la Sección Especial para la Reforma Concursal de la Comisión General de Codificación, en la que afirmó “La finalidad del Proyecto no es la reestructuración de empresas, no es la de un saneamiento a ultranza de empresas....., lo que hay es el respeto a un principio de conservación de la empresa que es algo distinto de reestructuración “. Debemos recordar en este punto, que el apartado VI de la Exposición de Motivos de la Ley señala que el convenio, como solución normal del concurso, tiende a alcanzar la satisfacción de los acreedores. Indica PULGAR EZQUERRA (“El Proyecto de Ley de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales y la nueva legislación comercial”, en *Actualidad Jurídica Aranzadi*, nº 604/2003) que aunque falta en la LC una declaración programática sobre los fines del concurso, en ella no se atribuyen “finalidades quirúrgicosanitarias a los procedimientos concursales”, ya que “el concurso persigue prioritariamente la satisfacción de los acreedores preferentemente a través de la conservación de empresas y no tanto al saneamiento” de éstas, aunque el convenio “pueda, en ocasiones, cumplir una función sanatoria”. En referencia a este mismo apartado de la citada Exposición de Motivos señala DE LA CUESTA RUTE, (*El convenio concursal , comentario a los artículos 98 a 141*, Madrid, 2004, págs. 16 y 17) “se alude a la finalidad del convenio de conservar la actividad profesional o empresarial del concursado pero en modo alguno determinante del convenio y como algo instrumental para la finalidad solutoria de éste, que no excluye sin embargo que además el convenio reporte provecho o utilidad a otros intereses de los acreedores. Terminantemente la Exposición de Motivos señala que el objeto del concurso no es el saneamiento de empresas”. Por último para FONT GALÁN/MIRANDA SERRANO/PAGADOR LÓPEZ/VELA TORRES “Viabilidad antitrust de las soluciones concursales de conservación de la empresa, socialización concursal del Derecho de la Competencia”, *RDM*, nº 250, 2003, pág. 475. “aunque la Ley no lo diga de modo expreso, el concurso no está reñido con la finalidad conservativa o continuadora de la empresa”.

Asimismo, la apertura de la fase de liquidación en la LC no es incompatible, insistimos, con la finalidad conservativa o continuadora de la empresa, ya que en la fase de liquidación se prevé la posibilidad de enajenación de la empresa como un todo⁶, con el objeto de no destruir esa unidad de producción de bienes y servicios⁷. Lo señalado, nos lleva a adelantar una hipótesis; y es que aunque parezca contradictorio puede resultar más sencillo la continuidad y asunción por parte de los trabajadores de la empresa o de la unidad productiva en el marco de la fase de liquidación, que lograr un convenio de continuidad con los acreedores de la concursada. En cualquier caso, a continuación nos vamos a detener en el instrumento “elegido” por la Ley que es el convenio y el contenido pensado por el legislador para dar soporte a la necesidad apuntada en nuestra introducción.

⁶ Vid. RUBIO VICENTE, “efectos jurídicos de la enajenación de la empresa del concursado” en *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, nº 1, 2004, págs. 259 a 274.; y del mismo autor “la enajenación de la Empresa en la nueva Ley Concursal” en *Revista de Derecho de Sociedades*, 2004.; VILATA MENADAS. S, “el tratamiento de la sucesión empresarial en el traspaso de unidades empresariales: una visión jurisprudencial” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 8, Sección Comunicaciones, Primer semestre de 2008, pág. 491; HERRERA CUEVAS. E, “la reorganización traslativa en concurso y sucesión de empresa” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 9, Sección Varia, Segundo semestre de 2008, pág. 147. ZABALETA DIAZ, MARTA, *El principio de conservación de la empresa en la ley concursal*, Madrid, 2006; HUALDE LÓPEZ, I, *La Fase de liquidación en el proceso concursal*, Cizur Menor, 2008.págs. 19 y ss.

⁷ El Profesor OLIVENCIA, en su intervención ante la Comisión de Justicia del Congreso de los Diputados (en su comparecencia en el Congreso de los Diputados, publicada en el *Boletín Oficial de las Cortes Generales* de 29 de octubre de 2002, núm. 604.) señaló como manifestación del principio de conservación de la empresa el supuesto en la fase de liquidación de la enajenación de la empresa como un todo, con el objeto de no destruir esa unidad de producción de bienes y servicios. Incluso, como han señalado FONT GALÁN/MIRANDA SERRANO/PAGADOR LÓPEZ/VELA TORRES (“Viabilidad *antitrust* de las soluciones concursales....” op.cit. pág. 475) “por no decir –abiertamente- que la Ley no disimula su predilección porque, cualquiera que sea la solución del concurso no se ve afectada, en la medida de lo razonable, la unidad, existencia y continuidad de la empresa” de este modo, en la fase de liquidación, ordena que el plan de liquidación “siempre que sea factible, deberá contemplar la enajenación unitaria del conjunto de los establecimientos, explotaciones y cualesquiera otras unidades productivas de bienes y servicios del concursado o de alguno de ellos”. Esto mismo queda reflejado en las reglas supletorias para el caso de no aprobación del Plan o de remisión de este a las citadas reglas. intervención Para MUÑOZ CADENAS, (“Reflexiones en torno a las cesiones de bienes en los convenios concursales mercantiles”, en *La Ley*, nº 6070, 27 de julio de 2004, pág.5) en referencia a los citados artículos señala que aun en el supuesto más extremo cual es la liquidación, se ordena como principio general la enajenación de las unidades productivas como un todo, añadiendo que esta regla que se establece como supletoria, a buen seguro regirá como norma de observancia general, a menos que el plan apruebe otra forma de liquidación de las unidades productivas porque así lo aconsejen las circunstancias del concurso, y todo ello, claro está, bajo supervisión judicial.

FASE DE CONVENIO: ESPECIAL REFERENCIA A LOS CONVENIOS DE "CONTINUACIÓN"

El Convenio es un acuerdo entre el deudor y la colectividad de sus acreedores, aprobado por el juez y que tiene como objetivo primordial la satisfacción de los acreedores. El convenio es un pacto entre el deudor y sus acreedores con una finalidad solutoria, pero que al adoptarse en un procedimiento concursal adquiere una dimensión pública y se somete a un importante control judicial. Ciertamente el convenio puede ser en algunos casos, no en todos, una solución mejor a la liquidación, pero lo que no admite la ley es que por esta vía, que comporta importantes sacrificios y renunciaciones para los acreedores, se impongan condiciones que impliquen, de facto, una pérdida de su derecho de cobro.

Ello es así porque el convenio es, ante todo, un instrumento solutorio dirigido a satisfacer los intereses de los acreedores, siendo la conservación de la empresa o de la actividad una finalidad instrumental del mismo. Se ha insistido mucho en que la continuación de la actividad de la empresa es un fin de la Ley concursal, aspecto que aun siendo cierto debe ser matizado, pues no es un fin en sí mismo -ya que el objeto del concurso es lograr un pago ordenado a los acreedores- sino un fin ligado a lo que es el objeto del proceso concursal y solo es válido si sirve para ello y, en caso de vinculación al convenio, si no desnaturaliza su carácter solutorio.

El convenio es, por tanto, y, ante todo, un medio de cumplimiento de las obligaciones del deudor, quedando vigente, en lo no modificado por la Ley concursal, lo dispuesto en los artículos 1156 y siguientes del Código Civil y, en concreto lo relativo a la identidad de la prestación. De este modo, y siguiendo el **Auto JM-7 Madrid 23.07.2008 (Concurso FORUM FILATÉLICO, S.A., 209/2006)**, el artículo 1166 del citado texto legal establece que el deudor de una cosa no puede obligar a su acreedor a que reciba otra equivalente o diferente, aunque fuera de igual o mayor valor que la debida. Es decir, si el deudor debe entregar una suma de dinero el acreedor no puede ser compelido por mor de la eficacia del convenio a percibir una cosa distinta si no lo desea, STS de 2 de noviembre de 1994 y 17 de diciembre de 2003, entre otras.

Al respecto, las modificaciones llevadas a cabo por la última reforma de la LC en octubre de 2011 -mediante el RD 38/2011 de 10 de octubre-, no ha introducido sustanciales cambios sobre el contenido del convenio, por lo que siguen manteniendo su vigencia las consideraciones realizadas tanto por la doctrina como por la jurisprudencia. En realidad, dicha reforma ha realizado pequeñas mejoras técnicas a la redacción del artículo 100.2 junto con la del 102.1 y ahora cuando ambos preceptos se refieren a las propuestas alternativas dicen "*propuestas alternativas para todos o algunos de los acreedores*", dejando claro que no tienen que dirigirse necesariamente sólo a "*clases*" de acreedores, sino a todos o algunos de ellos. También se ha mejorado al dar cabida a las propuestas de convenios anticipados y las propuestas condicionadas de concursos conexos del art. 101.2. Se sigue manteniendo la prohibición de pacto de cesión de bienes o derechos a los acreedores a salvo, ahora, del supuesto recogido en el artículo 155.4 de la LC -acreedor con privilegio especial. Así, pues, el artículo 100.1 de la Ley concursal indica que toda propuesta de convenio deberá incluir propuesta de quita o espera o combinar ambas, pues estos son los únicos modos de reorganización del pasivo del deudor a los que puede compelerse al

acreedor por la eficacia del convenio en los términos del artículo 136 de la Ley concursal, cualquier otra modalidad alternativa de cumplimiento debe ser aceptada expresa o tácitamente por el acreedor en los términos de la Ley concursal. Precisamente el uso de la fórmula condicional podrá contener, junto al adverbio además en el apartado 2 del artículo 100 de la Ley concursal anterior a la reforma de octubre de 2011 -*“la propuesta de convenio podrá contener, además, proposiciones alternativas para todos los acreedores o para los de una o varias clases, incluidas las ofertas de conversión del crédito en acciones, o en créditos participativos”*-, evidenciaba que el contenido de las proposiciones alternativas no puede ser el único contenido del convenio, que deberá respetar como propuesta general la identidad de la prestación pactada⁸.

En efecto, esta interpretación ya fue expuesta por la doctrina⁹ que determinó que mediante la conversión del crédito en acciones, participaciones o cuotas sociales (también denominada “capitalización de deuda”), se articula un cambio de la “de objeto de la prestación debida”, con lo que desde la perspectiva del Derecho de obligaciones estaríamos frente una *dación en pago*. Otro tanto cabe decir, en referencia al «crédito participativo»¹⁰, utilizados en otro tiempo en los procesos de reconversión industrial¹¹.

De la dicción de la ley Concursal el convenio necesariamente ha de consistir en una quita o una espera que podrán proponerse por separado o cumulativamente, aunque en todo caso con los límites señalados respecto de los créditos ordinarios- límites de espera de 5 años y quita del 50%, establecidos en el artículo 100.1 LC-.

⁸ Auto JM-7 Madrid 23.07.2008 (Concurso FORUM FILATÉLICO, S.A., 209/2006), la segunda opción, para los ordinarios, mediante capitalización del crédito, adquiriendo acciones de FORUM FILTELICO; SL. De este modo, los acreedores, además de ver reducido su crédito en un 50% y aplazado hasta cinco años, no perciben su importe en metálico, sino que se ven obligados, en todo caso, a recibir participaciones o acciones lo que infringe los artículos 100, 125 de la Ley concursal y 1166 del Código civil. Esta operación, que es una dación en pago, solo sería válida si consiente expresamente el acreedor, pero en el convenio no se prevé tal circunstancia imponiéndose, en todo caso, como consecuencia de su aprobación. Sin embargo, como se vio el fundamento jurídico primero, la eficacia del convenio solo puede extenderse de modo obligatorio a las quitas y esperas pactadas, pero no a la modificación del objeto de la prestación, que si bien puede contemplarse como alternativa, debe ser expresamente aceptada por el acreedor afectado. Vid el comentario, en GUTIÉRREZ GILSANZ. A, “el consentimiento en el convenio mediante conversión de créditos en acciones, participaciones o cuotas sociales” (Consideraciones en torno al auto del Juzgado de lo Mercantil núm. 7 de Madrid, de 23 de julio de 2008, de inadmisión a trámite de la propuesta de convenio presentada por Fórum Filatélico S.A.) *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 10, Sección Comentarios y Reseñas de Jurisprudencia, Primer semestre de 2009, pág. 279,

⁹ FLORES DOÑA, M^ªS, Comentario al artículo 100, en *Comentarios a la legislación Concursal*, t.I, Dir. PULGAR EZQUERRA, J/ALONSO LEDESMA.C/ALONSO UREBA, A/ ALCOVER GARAU. G, Madrid, 2004, pág. 1012.

¹⁰ Sus particularidades han determinado que la doctrina, en su mayoría, destaque que nos encontramos ante un préstamo no enteramente típico, sino que las especialidades solo pueden ser explicadas si se califique a este contrato como mixto, donde sobre la base del préstamo, al que se le añade un pacto parciario, y cuya validez y posibilidad vienen respaldadas por el principio de autonomía de la voluntad del art. 1. 255 del Código Civil vid. GARCÍA VILLAVÉRDE. R, “Créditos participativos”, AA. VV *Estudios de Derecho Bancario y Bursátil, Homenaje a Evelio Verdura y Tuells*. Madrid 1994, págs. 1081 y siguientes, donde el autor realiza un magnífico estudio sobre esta figura., y que es seguido por FRADEJAS RUEDA. O, “Créditos participativos” en AA. VV. *Derecho del Mercado Financiero*, Tomo II. Vol. I. Madrid 1994, pág. 336.

¹¹ Las primeras referencias que existen en nuestro país de este «préstamo participativo» las encontramos en el Real Decreto Ley 8/1983 de 30 de noviembre «sobre reconversión y reindustrialización» para las empresas sometidas a dichos procesos, en el que aparece recogida por primera vez esta modalidad, al objeto de poner a disposición de estas empresas nuevas modalidades de financiación que ayudarán a superar las dificultades por las que atravesaban algunas de ellas, en particular las que se encontraban inmersas en procesos de reconversión industrial.

El primer requisito, de carácter previo, necesario para que una propuesta de convenio desborde los límites de espera de 5 años y quita del 50%, establecidos en el artículo 100 LC, y pese a ello no infrinja los requisitos de contenido del Convenio establecidos por la Ley, es la de que el Juez autorice la superación de tales límites. Por tanto, solicitada la superación de los mismos, expresamente dado el contenido de la propuesta acompañada, sin olvidar que esta autorización no es automática, sino que debe concederse "excepcionalmente" por el Juez, cuando, tras realizar un juicio valorativo de la propuesta de convenio, una vez concurren determinados presupuestos, estima oportuno autorizar sobrepasar tales límites, motivadamente. El requisito subjetivo es el de que el concursado sea titular de «empresas cuya actividad pueda tener especial trascendencia para la economía». Aunque la Ley se refiere al «concurso de empresas», es claro que está utilizando este término con un significado subjetivo, esto es, como equivalente a empresario individual o societario. Pero la Ley ni define qué entiende por tener especial trascendencia para la economía, ni enumera, siquiera fuera a título de ejemplo, los casos en los que esa característica concurre, ya que, necesariamente debe ser considerada en función del ámbito, tanto sectorial como geográfico dónde se circunscribe la concursada. Cuestión que no fue resuelta por la reforma de marzo de 2009, -que por el contrario si eliminó el requisito de previo de autorización de la autoridad administrativa económica competente- ni por la de octubre de 2011.

El requisito objetivo consiste en que el plan de viabilidad que acompaña a la solicitud contemple expresamente, como condición objetiva para esa viabilidad, la superación de uno o de ambos límites legales máximos. Para que el juez admita a trámite la propuesta de convenio es condición necesaria la objetiva viabilidad, esto es, que el plan de viabilidad contemple la necesidad de una quita superior a la mitad del importe de cada crédito ordinario o de una espera superior a cinco años, o la necesidad de ambas, para poder cumplir el convenio con los recursos que genere la continuación total o parcial de la actividad profesional o empresarial del deudor. Significa ello que sólo es posible superar esos límites cuando, para atender al cumplimiento del convenio, se prevea contar con los recursos que genere la continuación, total o parcial, de la actividad profesional o empresarial, ya que sólo en este caso procede presentar el denominado plan de viabilidad (art. 100.5). Es indiferente que la continuación de la actividad corra a cargo del propio concursado o que sea un tercero —el asuntor— quien continúe, total o parcialmente, dicha actividad (art. 100.2-II, inciso segundo). La única diferencia radica en que, si la continuación de la actividad corre a cargo, total o parcialmente, de un tercero se exige que, el juez, antes de admitir a trámite la solicitud, oiga a los representantes legales de los trabajadores (art. 10.2-Í, inciso tercero).

Además de las proposiciones de quita o espera, o combinación de ambas, la propuesta de **convenio puede prever la transmisión de la empresa a un tercero**, que asuma las deudas y sustituya al concursado en su actividad empresarial¹². Es lo que ha venido denominándose **“los convenios de continuación”**.

¹² Art.100.2 *“También podrán incluirse en la propuesta de convenio proposiciones de enajenación, bien del conjunto de bienes y derechos del concursado afectos a su actividad empresarial o profesional o de determinadas unidades productivas a favor de una persona natural o jurídica determinada. Las proposiciones incluirán necesariamente la asunción por el adquirente de la continuidad de la actividad empresarial o profesional propia de las unidades productivas a las que afecte y del pago de los créditos de los acreedores, en*

Estos convenios de continuación ya conocidos en la normativa anterior, deberán detallar (aunque la ley no lo diga) el plazo y condiciones en que se producirá la enajenación. En el caso de transmisión de partes deberá determinarse en la propuesta las deudas afectas a la unidad productiva en cuestión cuyo compromiso de pago asume según lo previsto en el convenio¹³. Además del plan de pagos si contempla contar con los recursos que genere la continuación total o parcial de la actividad empresarial o profesional se deberá acompañar por un plan de viabilidad. A efectos de obligación de aportar el citado documento resulta indiferente que la continuidad quede en manos del concursado o de un tercero, a través de un convenio de continuación.

Efectivamente, el plan de viabilidad, al igual que ocurre con el plan de pagos, ha de especificar los recursos necesarios para la continuidad de la empresa, así como de donde hayan de obtenerse aquellos recursos, aunque tratándose del plan de viabilidad, se refiere también a los rendimientos que se espera generar con la continuación total o parcial de la empresa. También habrán de incluirse en el plan de viabilidad los recursos que se comprometan a aportar terceros, cuyos créditos podrán ser objeto de un trato privilegiado en el convenio, anticipándose su pago al de los créditos concursales.

En realidad, el plan de viabilidad, no está concebido como una pieza de reorganización industrial, sino que más bien parece responder a la necesidad de una mayor seriedad a la propuesta de pago formulada cuando los recursos previstos pretendan obtenerse con la continuación de la actividad empresarial. Incluso, el incumplimiento de las medidas del plan de viabilidad no es causa de resolución del convenio, salvo que impliquen el incumplimiento del Convenio mismo. Es más la falta de concreción respecto su contenido puede convertirlo en un mero formalismo¹⁴.

los términos expresados en la propuesta de convenio. En estos casos, deberán ser oídos los representantes legales de los trabajadores”.

¹³ En orden a exigir una cierta seriedad a la propuesta de Convenio, ésta deberá presentarse acompañada de un plan de pagos con detalle de los recursos previstos para su cumplimiento, incluidos en su caso, los procedentes de la enajenación de determinados bienes o derechos del concursado art. 100.4. Con el objeto de evitar la presentación de propuestas irrealizables, el plan de pagos se deberá determinar los medios con los que cuenta para cumplir con las obligaciones asumidas en el convenio, con lo que la propuesta presentada deberá acomodarse a los recursos disponibles para realizar los pagos a los acreedores. Estos recursos pueden ser propios del deudor o consistir en los que éste o los acreedores proponentes se comprometan a obtener de terceros. El artículo 100.4 de la Ley Concursal indica que el plan de pagos, que necesariamente ha de acompañar a toda propuesta de convenio, debe especificar “con detalle” los recursos previstos para el cumplimiento del convenio, incluidos los generados por la enajenación de determinados bienes o derechos del deudor. Se comprende por ello, que las propuestas de convenio presentadas en la fase común por los acreedores que, como veremos, pueden presentarse desde que transcurra el plazo de comunicación de créditos- difícilmente pueden ir acompañadas de un plan de pagos realmente fiable. En consecuencia, se ha de precisar de dónde va a salir concretamente el dinero para pagar a los acreedores, indicando las fuentes de recursos que pueden consistir, según se especifica en el propio precepto, en ingresos de la propia actividad empresarial o profesional del concursado, en productos de la venta de bienes o en financiación supletoria obtenida de tercero o de acreedores (art 100.5), aunque pudiera consistir en cualquier otro tipo de recursos no especificados en el precepto. Cuando la propuesta contuviera compromisos de pago a cargo de terceros para prestar garantías o financiación, realizar pagos o asumir cualquier otra obligación, deberá ir firmada, además, por los comprometientes o sus representantes con poder suficiente (art. 99).

¹⁴ **Sentencia JM-1 Murcia 30.01.2007 (Incidente Concursal 388/2006)** “en el plan de viabilidad (condición SEGUNDA del convenio propuesto) se concreta que los recursos que se pretenden obtener para posibilitar la continuación de la empresa procederán de las enajenaciones de los bienes que resulten precisos para tal finalidad, fiscalizadas tales ventas, por la administración concursal. Por tanto, si bien es cierto que el plan de viabilidad, como ocurre con el plan de pagos, no tiene una redacción tan detallada como sería de desear, al especificarse que los recursos precisos para atender uno y otro han de obtenerse en todo caso con la

Tras lo expuesto debemos realizar algunas observaciones críticas.

En efecto, el principio de conservación de la empresa no constituye un objetivo en sí mismo, sino ante todo un medio para la satisfacción de los acreedores, es básicamente un Convenio solutorio. En lógica coherencia, la inserción del convenio de continuación en el sistema, obliga a continuar pero no a la restructuración y recuperación de la empresa concursa. El compromiso —del asunto— no alcanza esto último, aunque naturalmente necesitará arreglar el pasivo, el restablecimiento del equilibrio y saneamiento financiero-patrimonial de la empresa no es el objeto de la Ley. Ahora bien, la jurisprudencia ha interpretado la continuidad como sinónimo de actividad. De este modo, si el convenio trata de transmitir una empresa en marcha para que siga funcionando, así **Auto JM-1 Málaga 09.07.2008 (Concurso 3031/2006)**:

: “Por último la situación del convenio propuesto no tiene viabilidad alguna en relación a la actividad de la sociedad en tanto nada se dice de esta y deja de ser operativo el convenio al respecto de la misma, permitiendo subsistir en el mercado sin actividad, tal y como obra en autos, y sin posibilidad de reactivación, sólo y exclusivamente porque un tercero se compromete al pago de las deudas al 80% lo que supone defraudar el sistema perseguido por la ley concursal de liquidación ordenada o reordenación de la sociedad según el resultado y convirtiéndose en un medio en el que el administrador de la sociedad se compromete al pago de las deudas societarias, novando subjetiva y objetivamente las mismas, pero reduciendo a través de dicha institución la cuantía de las mismas.”:

No obstante, lo señalado no evita que quede en evidencia la defectuosa regulación, ya que nuestra LC no determina cuánto tiempo alcanza el compromiso de asunción y continuación con la actividad. La ley guarda, además, silencio sobre dos importantes cuestiones: 1) si las acciones de reintegración de la masa que pudieran subsistir deben considerarse cedidas junto la empresa. 2) en referencia a la asunción del pasivo, no se precisa si el adquirente responde o no de los créditos no reconocidos¹⁵.

Un hecho destacable es que el actual texto de la LC, no excluye que el adquirente sea un acreedor (también deberá firmar la propuesta (art.99)¹⁶. Para la doctrina, este hecho debe

fiscalización, por parte de la administración concursal, de las enajenaciones que sean precisas para ello, se entiende que sendos documentos (plan de pagos y de viabilidad) cumplen con las mínimas exigencias de contenido de los apartados 4 y 5 del art. 100 de la Ley Concursal, pues los administradores en tal caso y pese al cese de su cargo a que alude el segundo inciso del apartado 2 del artículo 133 de la ley Concursal, mantendrían aquella función encomendada en el convenio según les faculta el mismo precepto.”

¹⁵ PULGAR EZQUERRA, J interpreta el silencio que solo se producirá una cesión automática respecto de los créditos insinuados y, respecto de los no insinuados, solo y exclusivamente si el adquirente así los acepta. Con respecto de las acciones de reintegración, en términos generales, entiende la citada autora que deben considerarse cedidas. Comentario al artículo 100, en *Comentarios a la legislación Concursal*, t.I, Dir. PULGAR EZQUERRA, J/ALONSO LEDESMA.C/ALONSO UREBA, A/ ALCOVER GARAU. G, Madrid, 2004, pág. 1020 y 1021.

¹⁶ Art. 99 se formulará por escrito y firmada por el deudor o, en su caso, por todos los acreedores proponentes, o por sus respectivos representantes con poder suficiente. De las propuestas presentadas se dará traslado a las partes personadas. Cuando la propuesta contuviera compromisos de pago a cargo de terceros para prestar garantías o financiación, realizar pagos o asumir cualquier otra obligación, deberá ir firmada, además, por los comprometientes o sus representantes con poder suficiente. “3. Por lo que respecta a la necesidad de que el proponente -o su representante con poder suficiente- suscriba la propuesta acreditando la legitimación de la firma (artículo 99 LC), debe entenderse por cumplido tal requisito al haber sido plasmada la propuesta en instrumento público”: **Auto JM-1 Madrid 16.11.2005 (AC 2005\2067)**.

ser interpretado conjuntamente con el artículo 103 de la LC dónde se prohíbe la cesión de bienes en pago o para pago de los acreedores, o cualquier forma de liquidación global del patrimonio del concursado, pero no así la venta de la empresa o de determinadas unidades productivas¹⁷. Tampoco existe cesión liquidatoria en la transmisión patrimonial en el marco de las operaciones societarias de fusión o escisión¹⁸, en la medida en que salvaguardan tanta la continuidad de la sociedad fusionada, escindida¹⁹ y ahora, tras la reforma de octubre de 2011 del artículo 100.3²⁰, mediante cesión global de activo y pasivo²¹.

Dejando ahora de lado que el art. 100.3 LC ha prohibido los convenios «liquidativos», que eran las formas más habituales de dar por arregladas las suspensiones de pagos en España²², conforme al precepto mencionado, queda clara la voluntad del legislador de rechazar todas aquellas propuestas que lleven aparejadas cualquier forma de liquidación global del activo de la concursada, de la transmisión en conjunto de los bienes y derechos que integran la masa activa, es decir, la liquidación como un todo del patrimonio concursal, de los bienes y derechos que conforman el haber destinado a satisfacer al conjunto de los acreedores. Por tanto, en palabras de la Profesora PULGAR EZQUERRA, J. *“la taxativa prohibición de cláusulas de cesión de bienes en pago o para pago contenida en el art. 103 debe matizarse, pudiendo sostenerse que lo que resultan prohibidas en la Ley son aquellas cesiones de bienes a los acreedores que puedan convertirse en instrumentos de liquidación abordada al margen de la liquidación global, esto es, las que pueden conllevar una despatrimonialización en bloque del deudor, pero no aquellas otras que permiten la subsistencia de la empresa, lo que acontece en todo caso en que la cesión cumple las condiciones exigidas en el art. 100.2, apartado 2 LC, esto es, hay cesión global del activo y*

¹⁷ Vid.; HUALDE LÓPEZ, I., *La Fase de liquidación en el proceso concursal*, Cizur Menor, 2008.págs. 306 y ss.

¹⁸ Vid, BELTRÁN SÁNCHEZ. E, “Modificaciones estructurales y concurso de acreedores”, en AA.VV. *Derecho de Sociedades y concurso. Cuestiones de actualidad en un entorno de crisis*, Dir. EMBID IRUJO, J.M/ LEÓN SANZ, F.J.págs.597 - 609, Granada 2011; LARGO GIL. R, “el convenio concursal mediante la modificación estructural de la sociedad concursada (algunas consideraciones a los cuatro años de la entrada en vigor de la ley concursal)” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 9, Sección Estudios, Segundo semestre de 2008;

¹⁹ Vid. *in extenso*, LARGO GIL. R, “el convenio concursal mediante la modificación estructural de la sociedad concursada (algunas consideraciones a los cuatro años de la entrada en vigor de la ley concursal)” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 9, Sección Estudios, Segundo semestre de 2008, pág. 87.

²⁰ Tras la reforma vid. *in extenso*, ARANGUREN URRIZA, F.J, “Modificaciones estructurales y concurso de acreedores tras la reforma de la Ley Concursal por la Ley 38/2011, de 10 de octubre de 2011”, en AA.VV. *Modificaciones estructurales y reestructuración empresarial*, Coord. GARRIDO DE PALMA. V, Valencia 2011.

²¹ Nótese, como el legislador adoptó una posición bastante más clara cuando reformó el régimen jurídico de las denominadas Modificaciones Estructurales de las sociedades de capital a través de la Ley 3/2009 de 3 de abril. En ella la exigencia de unidad económica como eje vertebrador de estas operaciones, deja fuera cualquier duda sobre la apreciación del interés general en la conservación de las empresas (Vid. Sobre el mismo ALONSO UREBA. A “La cesión global de activo y pasivo: elementos de caracterización y régimen” , *RdS* número, 33, año 2009-2, especialmente, pág. 26; ALONSO UREBA, A. /RONCERO SÁNCHEZ, A. “La viabilidad de la aportación de una unidad económica tras la introducción de la segregación por la Ley de Modificaciones Estructurales” en *RdS*, número 34, 2010, especialmente págs. 274 y 275).

²² Vid. las observaciones críticas realizadas por la doctrina en CARRASCO PERERA. A/ MORATIEL PELLETERO. E “Dos paradojas del convenio concursal: eficacia liquidativa y eficacia novatoria.” *Actualidad Jurídica Aranzadi* núm. 614 (Comentario), 2004.; igualmente crítica LARGO GIL. R, “el convenio concursal mediante la modificación estructural de la sociedad concursada (algunas consideraciones a los cuatro años de la entrada en vigor de la ley concursal)” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, op.cit.” *La LC prohíbe expresamente los convenios de liquidación, frecuentes con el régimen anterior, en aras de mantener su carácter de solución conservativa y de evitar manipulaciones en perjuicio de algún acreedor. Se ha optado por la limitación del contenido del convenio, por su «moralización» para evitar daño a los acreedores —de unos en beneficio de otros—. El legislador se ha excedido en la limitación de la autonomía privada de las partes. Es uno de los factores impeditivos para la adopción de la solución solutoria negocial y conservativa que es el convenio. Ya hay vías en la LC para evitar los riesgos que se trata de atajar”.*

del pasivo y compromiso firme y justificado de continuidad empresarial, desapareciendo así todo el riesgo de que la cesión sea liquidativa”²³..

Además, La Ley Concursal, tal y como se expone el Profesor ÁNGEL ROJO²⁴, tampoco tutela y admite aquellos convenios de continuación, en los que, en caso de incumplimiento, se atribuya la facultad de enajenar del conjunto de la masa activa para pagar a los acreedores con el producto obtenido de esa liquidación. Si ello se permitiese, estaríamos dando lugar a un fraude de ley, al tratar de justificar una liquidación mediante el abuso de la dicción literal de la normativa. Distinto es el supuesto en que, partiendo de un convenio de continuación, se establezca la enajenación de determinados y concretos bienes del activo concursal, que no afecten de forma global a éste. Aunque en este supuesto deberá hacerse un análisis de la cantidad y entidad de los bienes objeto de enajenación, para apreciar si existe esa liquidación encubierta o no.

En definitiva, tras lo expuesto, queda abierta la posibilidad de un convenio de continuación para facilitar la continuidad de la empresa concursada en manos de sus trabajadores, directivos y demás colectivos interesados en la marcha de la empresa (a los que se les podría dar cabida a través de las distintas figuras que contemplan nuestras leyes como socios de capital) constituidos previamente en sociedad cooperativa o laboral las cuales asumirán el papel de asuntoras y en dicho marco la capitalización de sus créditos y una refinanciación de la deuda que incluso podría venir del propio sector o de algún organismo público. Lo señalado goza de un nuevo incentivo tras la última reforma, al considerar, expresamente, el que los créditos nacidos tras la aprobación del convenio se consideren contra la masa en caso de apertura posterior de la fase de liquidación.

²³ PULGAR EZQUERRA, Comentario al artículo 100, en *Comentarios a la legislación Concursal*, t.I, Dir PULGAR EZQUERRA, J/ALONSO LEDESMA.C/ALONSO UREBA, A/ ALCOVER GARAU. G, Madrid, 2004, pág. 1028 y 1032.

²⁴ en la obra “El comentario a la ley concursal”.

CONCLUSIONES

No podemos cerrar nuestra comunicación sin hacer una breve reflexión, sobre el convulso panorama legislativo concursal desde el que también se trata de hacer frente a la crisis y su dramática cifra de mortalidad de empresas. A pesar de los escasos años de vigencia y de reformas varias de la Ley Concursal, la práctica diaria sigue demostrando que el procedimiento judicial de insolvencia no constituye una herramienta útil de reestructuración, por ser un procedimiento caro, rígido y lento. Ante esta realidad, un número importante de compañías españolas han recurrido en los últimos tiempos a soluciones extrajudiciales, similares a otras comúnmente utilizadas en el Derecho comparado, con las que han intentado enfocarse hacia la viabilidad, superando sus problemas financieros, de liquidez o estructurales y evitando el procedimiento concursal²⁵.

La saturación de los Juzgados de lo Mercantil, la generalización de los acuerdos de refinanciación y la demostración de que constituyen una más interesante solución a las crisis empresariales, fundamentalmente en términos de conservación de valor, llevaron al Gobierno a promulgar, con carácter extraordinario, un Decreto-Ley 3/2009 que tenía entre sus principales objetivos facilitar la reestructuración de las empresas que puedan atravesar dificultades financieras, acudiendo a las refinanciaciones pre concursales de carácter extrajudicial²⁶. Adicionalmente, el Gobierno introdujo otras importantes modificaciones en la Ley Concursal para abaratar y simplificar el procedimiento judicial de insolvencia u optimizar sus mecanismos en interés de los acreedores. No obstante, la reforma no quedó exenta de críticas y en palabras de Prof. BELTRÁN²⁷, *“En lugar de la reflexión, profundidad y equilibrio que aconsejan una reforma global de la legislación concursal, se ha optado por una reforma parcial, apresurada y carente del necesario equilibrio. El Decreto-Ley 3/2009 se ha limitado a abordar la cuestión previa del convenio pre concursal desjudicializado, aunque de una forma muy limitada, mediante una regulación –muy sesgada– de los acuerdos de refinanciación. (...) Se favorece la financiación de la empresa en la fase pre concursal; pero*

²⁵ En efecto, antes de cumplir los cinco años de vigencia, la Ley Concursal fue reformada, por el Real Decreto-Ley 3/2009, de 27 de marzo, de medidas urgentes en materia tributaria, financiera y concursal ante la evolución de la situación económica (BOE 31 de marzo). La Exposición de Motivos del Decreto-Ley justifica la reforma en la circunstancia de que “la vigente ley se dictó en el año 2003 en un entorno económico completamente distinto al actual, y no ha sido hasta que la crisis financiera internacional se ha trasladado a las empresas cuando se ha podido comprobar la inadecuación de algunas de sus previsiones” y señala inmediatamente después la verdadera finalidad principal de la reforma: “Las modificaciones contenidas en el presente Decreto-Ley pretenden facilitar la refinanciación de las empresas que puedan atravesar dificultades financieras que no hagan ineludible una situación de insolvencia, además de agilizar los trámites procesales, reducir los costes de la tramitación, y mejorar la posición jurídica de los trabajadores de empresas concursadas que se vean afectados por procedimientos colectivos”

²⁶ Paradójicamente, estos procesos extrajudiciales de refinanciación de deuda no estaban regulados en nuestra legislación concursal. De hecho, hasta antes de la reforma de 2009 la Ley Concursal suponía un freno a estos procesos, entre otras razones porque los acuerdos de refinanciación podían ser rescindidos en caso de que sobreviniera un procedimiento formal de insolvencia, vid. PULGAR EZQUERRA “la protección de las refinanciaciones de deuda de las solicitudes de concurso necesario: sobreseimiento en los pagos y comunicación ex art 5.3 LC en el marco del RDL 3/2009” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 11, Segundo semestre de 2009. de la misma autora en «Estrategias preconcursales y refinanciaciones de deuda: escudos protectores en el marco del RDL 3/2009» en AA.VV., *Implicaciones financieras de la Ley Concursal*, Dir. ALONSO UREBA/PULGAR EZQUERRA, LA LEY, Madrid, 2009.

²⁷ BELTRÁN, La reforma -inarmónica- de la Ley Concursal, publicado on line en www.aranzadi/congresodelainsolvencia/pdfs/reforma.doc.

no en la fase concursal". Muchas de estas críticas siguen manteniendo su vigencia en la última reforma operada en octubre de 2011 mediante el RD 38/2011 de 10 de octubre²⁸.

En efecto, se ha perdido una oportunidad para atender sus carencias²⁹. El nuevo gran protagonismo corresponde a la Administración Concursal, "su profesionalización", pero pasando de puntillas sobre un aspecto fundamental en cuanto a su función; su valoración de la situación patrimonial de la empresa que debería tener un contenido "prospectivo" dirigido a la conservación de la empresa y "su juicio" sobre su saneamiento, salvamento o recuperación de la empresa que, naturalmente, pasaría por un replanteamiento del Informe que realiza la Administración concursal³⁰. Lo cierto es que, frente a la expectativa creada, la Ley 38/2011 de 10 de octubre de reforma de la Ley Concursal, se hace merecedora de la crítica principal que se vertió contra la regulación del Real Decreto Ley 3/2009. Sigue sin acometer un necesario cambio en los planteamientos vectores de nuestra Ley Concursal. Es una reforma demasiado tópica que está llamada, al igual que la anterior, a quedarse corta, a ir a remolque de los acontecimientos y no dar la cumplida respuesta que exige la grave situación por la que atravesamos. Quizá, pueda paliarse, en ciertos casos, con el Real Decreto-ley 5/2012, de 5 de marzo, de *mediación en asuntos civiles y mercantiles*, máxime si tenemos en cuenta la disposición adicional única de la Ley 38/2011 de 10 de octubre de reforma de la Ley Concursal, según la cual el Gobierno debía emitir un informe sobre la aplicación de medidas adoptar para la mejora de la situación de las personas físicas y familias en dificultades para satisfacer sus obligaciones, y especialmente las garantizadas con hipoteca. Incluso algunos autores y expertos han empezado a plantear la posibilidad de recurrir a la medición concursal, en especial, en los supuestos de acuerdos de refinanciación que reúnan los requisitos del artículo 71.6 de la Ley Concursal. Creo que existen razones de peso para descartar esa posibilidad, sobre las que en esta comunicación no podemos ahondar, pero lo que sí parece latir en su trasfondo es una preocupación sobre lo que podríamos denominar como incipiente "Responsabilidad Social Concursal".

En definitiva, si realmente queremos que el concurso sea un instrumento al servicio de la recuperación y reestructuración de nuestro tejido empresarial, habría que revisar en profundidad, entre otros aspectos, el estatuto del órgano de Administración Concursal y la

²⁸ Vid. ARANGUREN URRIZA, F.J., "Modificaciones estructurales y concurso de acreedores tras la reforma de la Ley Concursal por la Ley 38/2011, de 10 de octubre de 2011", en AA.VV. *Modificaciones estructurales y reestructuración empresarial*, Coord. GARRIDO DE PALMA. V, Valencia 2011.

²⁹ En el trámite de convalidación parlamentaria del Real Decreto Ley 3/2009, el Ministro de justicia Francisco Caamaño señaló que "la experiencia habida en estos años aconseja iniciar un proceso de reflexión para abordar una reforma de la Ley Concursal de mayor calado y alcance", anunciando que se encomendaría a la Comisión General de Codificación "la elaboración de una propuesta de actualización integral de la Ley Concursal".

³⁰ A modo del *Insolvenzplan* alemán. En Alemania, el administrador de la insolvencia ("*Insolvenzverwalter*"), debe esclarecer en su informe la situación económica del deudor y sus causas, si hay perspectivas fundadas de mantener en todo o en parte la empresa, lo que puede terminar en un juicio favorable al saneamiento de la empresa o a su inmediata liquidación (*Insolvenzordnung*, par. 156 de 5 de octubre de 1994). Por el contrario, en España el informe, debe proporcionar una "imagen estática, poliédrica y actual" de la situación patrimonial de la empresa concursada. Es decir, no se trata de que la administración concursal haga un estudio de viabilidad sobre la continuidad de la empresa, simplemente suministran la información suficiente para que, de esta, los sujetos involucrados en el proceso concursal dispongan de una información adecuada acerca del valor de la empresa en funcionamiento, pero también, y a la vez, sobre el valor de liquidación. Vid. PASTOR SEMPERE. C., "Las cuentas anuales de la sociedad concursada e informe de la administración concursal (art. 75 de la Ley Concursal)" en AA.VV. *Gobierno Corporativo y crisis empresariales, II Seminario Harvard-Complutense de Derecho Mercantil*, Ed. Marcial Pons, Madrid/Barcelona, 2006.

opción de nuestro legislador por el convenio como solución preferente a la insolvencia, y regular con amplitud, sin reticencias ni cicatería, el contenido y efectos del mismo. Ello en la línea del “procedimiento de reorganización agilizado” sin merma de las garantías para los intereses implicados, en el que expresamente se contemplara el interés de los trabajadores en conservar su puesto de trabajo, recuperando ellos mismos la empresa concursada a través de su explotación mediante un sociedad cooperativa.

REFERENCIAS

- [1] **ALONSO UREBA, A.; RONCERO SÁNCHEZ, A.** “La viabilidad de la aportación de una unidad económica tras la introducción de la segregación por la Ley de Modificaciones Estructurales” en *Revista de Derecho de Sociedades* de la Editorial Aranzadi, número 34, 2010.
- [2] **ALONSO UREBA. A** “La cesión global de activo y pasivo: elementos de caracterización y régimen” , *Revista de Derecho de Sociedades de la Editorial Aranzadi*, número, 33, año 2009-2.
- [3] **ARANGUREN URRIZA, F.J, GARRIDO DE PALMA. V,(Coord.);** “Modificaciones estructurales y concurso de acreedores tras la reforma de la Ley Concursal por la Ley 38/2011, de 10 de octubre de 2011”, en AA.VV *Modificaciones estructurales y reestructuración empresarial*, Valencia 2011.
- [4] **BELTRÁN SÁNCHEZ. E,** “Modificaciones estructurales y concurso de acreedores”, en AA.VV *Derecho de Sociedades y concurso. Cuestiones de actualidad en un entorno de crisis*, Dir. EMBID IRUJO, J.M/ LEÓN SANZ, F.J. Granada 2011.
- [5] **CARRASCO PERERA. A/ MORATIEL PELLETERO. E** “Dos paradojas del convenio concursal: eficacia liquidativa y eficacia novatoria.” *Actualidad Jurídica Aranzadi* número. 614 (Comentario), 2004.
- [6] **DE LA CUESTA RUTE,** *El convenio concursal, comentario a los artículos 98 a 141*, Madrid, 2004.
- [7] **FLORES DOÑA, M^a,** Comentario al artículo 100, en *Comentarios a la legislación Concursal*, t.I, Dir. PULGAR EZQUERRA, J/ALONSO LEDESMA.C/ALONSO UREBA, A/ ALCOVER GARAU. G, Madrid, 2004.
- [8] **FONT GALÁN/MIRANDA SERRANO/PAGADOR LÓPEZ/VELA TORRES** “Viabilidad antitrust de las soluciones concursales de conservación de la empresa, socialización concursal del Derecho de la Competencia”, *Revista de Derecho Mercantil*, nº 250, 2003.
- [9] **FRADEJAS RUEDA. O,** “Créditos participativos” en AA. VV. *Derecho del Mercado Financiero*, Tomo II. Vol. I. Madrid ,1994.
- [10] **GARCÍA VILLAVERDE. R,** “Créditos participativos”, AA. VV *Estudios de Derecho Bancario y Bursátil, Homenaje a Evelio Verdura y Tuells*. Madrid, 1994.
- [11] **GILS CARBÓ. A.M,** “Fabricas recuperadas en Argentina mediante Cooperativas de Trabajadores en los procesos de Quiebra”, en AA.VV *Derecho de Sociedades y concurso. Cuestiones de actualidad en un entorno de crisis*, Dir. EMBID IRUJO, J.M/ LEÓN SANZ, F.J. Granada 2011.

- [12] **GUTIÉRREZ GILSANZ. A.**, “El consentimiento en el convenio mediante conversión de créditos en acciones, participaciones o cuotas sociales” (Consideraciones en torno al auto del Juzgado de lo Mercantil núm. 7 de Madrid, de 23 de julio de 2008, de inadmisión a trámite de la propuesta de convenio presentada por Fórum Filatélico S.A.) *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 10, Sección Comentarios y Reseñas de Jurisprudencia, Primer semestre de 2009.
- [13] **HERRERA CUEVAS. E.**, “La reorganización traslativa en concurso y sucesión de empresa” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 9, Sección Varia, Segundo semestre de 2008.
- [14] **HUALDE LÓPEZ, I.**, *La Fase de liquidación en el proceso concursal*, Cizur Menor, 2008.
- [15] **LARGO GIL. R.**, “el convenio concursal mediante la modificación estructural de la sociedad concursada (algunas consideraciones a los cuatro años de la entrada en vigor de la ley concursal)” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 9, Sección Estudios, Segundo semestre de 2008.
- [16] **LARGO GIL. R.**, “El convenio concursal mediante la modificación estructural de la sociedad concursada (algunas consideraciones a los cuatro años de la entrada en vigor de la ley concursal)” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 9, Sección Estudios, Segundo semestre de 2008.
- [17] **MUÑOZ CADENAS**, “Reflexiones en torno a las cesiones de bienes en los convenios concursales mercantiles”, en *La Ley*, nº 6070, 27 de julio de 2004.
- [18] **PASTOR SEMPERE, C.** “Empresa Cooperativa y modelo constitucional económico: una aproximación” *Revista de Derecho de Sociedades de la Editorial Aranzadi*, Número: 16, 2001.
- [19] **PASTOR SEMPERE. C.** “Las cuentas anuales de la sociedad concursada e informe de la administración concursal (art. 75 de la Ley Concursal)” en AA.VV *Gobierno Corporativo y crisis empresariales, II Seminario Harvard-Complutense de Derecho Mercantil*, Ed. Marcial Pons, Madrid/Barcelona, 2006.
- [20] **PULGAR EZQUERRA** “El Proyecto de Ley de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales y la nueva legislación comercial”, en *Actualidad Jurídica Aranzadi*, nº 604/2003.
- [21] **PULGAR EZQUERRA** “La protección de las refinanciaciones de deuda de las solicitudes de concurso necesario: sobreseimiento en los pagos y comunicación ex art 5.3 LC en el marco del RDL 3/2009” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 11, Segundo semestre de 2009.

- [22] **PULGAR EZQUERRA.** Comentario al artículo 100, en *Comentarios a la legislación Concursal*, t.I, Dir. PULGAR EZQUERRA, J/ALONSO LEDESMA.C/ALONSO UREBA, A/ ALCOVER GARAU. G, Madrid, 2004.
- [23] **PULGAR EZQUERRA,** “Estrategias pre concursales y refinanciaciones de deuda: escudos protectores en el marco del RDL 3/2009” en AA.VV., *Implicaciones financieras de la Ley Concursal*, Dir. ALONSO UREBA/PULGAR EZQUERRA, LA LEY, Madrid, 2009.
- [24] **RUBIO VICENTE,** “efectos jurídicos de la enajenación de la empresa del concursado” en *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, nº 1, 2004, págs. 259 a 274.; y del mismo autor “la enajenación de la Empresa en la nueva Ley Concursal” en *Revista de Derecho de Sociedades*, 2004.
- [25] **VILATA MENADAS. S,** “el tratamiento de la sucesión empresarial en el traspaso de unidades empresariales: una visión jurisprudencial” *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, Nº 8, Sección Comunicaciones, Primer semestre de 2008.
- [26] **ZABALETA DIAZ, MARTA,** *El principio de conservación de la empresa en la ley concursal*, Madrid, 2006.

CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Javier Francés Vilaplana
Editores adjuntos	Víctor Gisbert Soler
	María J. Vilaplana Aparicio
	Silvia Climent Sanchis
	Vicente Sánchis Rico

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I, Castellón de la Plana
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante
ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia



empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com