

Paseo José María Arizmendiarrietas/n
Tel. 902 54 09 90
Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)
e-mail: lksmondra@lks.es

sumario

- 2** Editorial: Modelos de Negocio
- 3** Soluciones de Business Intelligence
- 4** **Entrevista:** Juan María Herrasti, Director de Internacionalización de MCC
- 6** Los precios de transferencia y su incidencia en las relaciones entre empresas de un mismo grupo
- 9** Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos
- 12** Noticias

modelos de negocio

Al observar el panorama empresarial nos sorprenden -¿quizás no?- las grandes diferencias que existen entre los diferentes proyectos empresariales. Hay empresas exitosas y otras no tanto; proyectos que están cargados de futuro y otros enrocados en viejos paradigmas; empresas referentes y empresas en busca de referencias...

Realmente, esta situación es algo normal. Una empresa es un "proyecto vivo" que, como una persona, en función de quiénes fueron sus promotores -¿sus padres?-, cómo se ha ido formando -¿A qué escuelas/universidades ha ido? ¿con qué entorno se ha relacionado?-, qué apuestas estratégicas ha desarrollado -¿Ha tenido hijos? ¿Vive en pareja? ... los resultados son muy diferentes. Si miramos a nuestro entorno, estoy seguro de que somos capaces de encontrar evoluciones de familiares, amigos... muy dispares cuando el punto de partida y buena parte de su evolución han sido muy similares. De hecho, un amigo mantiene que "de comparar a los hijos, a partir de los 35 años..."

En el mundo empresarial hay múltiples factores que pueden justificar las diferencias entre las empresas (el sector en el que se opera, los recursos que se disponen...). No obstante, entiendo que hay uno que es especialmente clave: el modelo de negocio que se desarrolla. Depende de cómo definamos y apliquemos este modelo, estaremos haciendo o no "negocio".

En wikipedia se define un modelo de negocio como "el mecanismo por el cual un negocio (sic) trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de los siguientes factores: cómo seleccionará sus clientes, cómo define y diferencia su oferta de producto, cómo crea utilidad para sus clientes, cómo consigue y conserva a los clientes, cómo sale al mercado, cómo define las tareas que deben de llevarse a cabo, cómo configura sus recursos, cómo consigue el beneficio".

En un estudio sobre la innovación realizado por IBM, *Ampliando el horizonte de la innovación*, se destaca que la innovación en los Modelos de Gestión es cada vez más importante, debiéndose centrar la misma "en la reestructuración y expansión de las empresas".

Realmente no existe un modelo de negocio universal y habrá que concretar para cada empresa "su modelo". De hecho, es muy probable que el modelo de negocio que le ha servido a algún competidor exitoso, a una laureada multinacional..., no nos sirva. No obstante, si existen una serie de aspectos que, desde mi punto de vista, hay que considerar en todos los casos:

1 En primer lugar, hay que definir claramente el "negocio". ¿Cuál es mi negocio? ¿A qué me dedico? Esta cuestión no es baladí, y de hecho es un elemento clave para conseguir el éxito empresarial. Nosotros hemos de decidir cuál es nuestro negocio, y no Hacienda, el INE o similares, porque nos asignan un determinado CNAE, IAE... Hay numerosas empresas

que han renacido por haber descubierto su verdadero negocio. Pero cuidado, en este punto es también peligroso el confiar en soñadores que definen negocios imposibles...

2 En segundo lugar, es clave la interacción con el mercado. ¿Quiénes son mis verdaderos clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Por qué compran? ¿Cómo me dirijo a ellos?... Estas son cuestiones que deben considerarse en todo modelo de negocio. Aquí también el mirar demasiado a otros puede limitarnos al definir nuestras verdaderas ventajas diferenciales.

3 En tercer lugar, debemos concretar cómo organizamos a nuestras personas y nuestros recursos. Todos sabemos, y de ahí que la economía sea una ciencia, ¿o no?, que los recursos son escasos y es clave para el éxito su adecuada utilización. ¿Cómo organizamos a nuestras personas? ¿debemos formar un Grupo de empresas? ¿cómo nos financiamos? ¿tenemos que invertir en inmuebles o vivimos de alquiler?...

La combinatoria de estos factores puede ser tan numerosa o más que las opciones de la Loto, pero aquí el azar no es tan determinante. Aunque no nos engañemos, la suerte siempre ayuda... o no...

Definir y aplicar adecuadamente nuestro modelo de negocio va a ser el elemento más significativo para el éxito de la empresa, y para ello si bien debemos conocer otras realidades, experiencias... tenemos que tender a ser originales, desacomplejados... En la originalidad está el éxito... y el fracaso... Pero de todas formas, tenemos que arriesgarnos porque, de lo contrario, el fracaso es seguro.

Y, por fortuna, a nivel empresarial, no tenemos que esperar 35 años para poder comparar...



Soluciones de Business Intelligence: Transformar los datos en conocimiento para tomar mejores decisiones

Eduardo Novoa

Ante las exigencias de globalización y competitividad de la economía actual, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de tomar un número creciente de decisiones basándose en un gran volumen de datos que habitualmente se encuentran dispersos y aislados en distintos sistemas de información (ERP, CRM, Bases de datos departamentales, ...).

En este escenario de abundancia de datos, se da la paradoja de que la **cantidad de conocimiento** tiende a ser cada vez menor en términos relativos, debido a la dificultad de asimilar con agilidad toda la información disponible.

Para ayudar a resolver esta situación entran en escena las **soluciones Business Intelligence (BI)**, orientadas a facilitar el acceso, análisis, síntesis y distribución de la información más adecuada para cada persona de la organización, en función de su responsabilidad y actividad.

Si asumimos que el valor de la información aumenta con el número de personas que la utilizan y crece exponencialmente con las áreas de la empresa, unidades de gestión o procesos que la comparten, podemos concluir que las Soluciones BI pueden jugar un papel clave en la organización como el **catalizador del conocimiento** corporativo.

En este contexto, las soluciones BI complementadas e integradas con soluciones específicas de Gestión y Despliegue de la Estrategia, nos pueden ayudar a encontrar respuestas fundamentadas a cuestiones como las siguientes:

➔ **¿Cómo lo estamos haciendo?**
Utilizando Paneles Operativos y Cuadros de Mando Estratégicos orientados a monitorizar la situación y tendencias de los indicadores clave que miden la eficacia de nuestros procesos y de nuestra estrategia.

➔ **¿Por qué estamos en esta situación?**
Utilizando las capacidades de consulta y análisis para examinar con detalle un gran volumen de datos relacionados y distribuidos, hasta identificar y comprender las causas raíz de los problemas o desviaciones. Las conclusiones obtenidas se pueden compartir y contrastar soportándolas en informes prediseñados orientados a distintos perfiles de la organización.

➔ **¿Qué deberíamos estar haciendo?**
Sacando partido de herramientas que nos permiten planificar, desplegar y seguir las estrategias y planes de acción que entendemos más eficaces para alcanzar nuestros objetivos, a nivel corporativo o departamental.

De las cuestiones anteriores puede deducirse que la puesta en marcha de una Solución de BI supone conjugar de manera eficiente los siguientes elementos: la estrategia, los procesos o áreas de negocio, la información clave de cada proceso o área, las plataformas tecnológicas y fuentes de información existentes.

Para que la solución de BI responda a las expectativas planteadas, es necesario completar las siguientes etapas en su proceso de diseño e implantación.

En primer lugar, debemos comenzar **analizando la situación global de la organización para asignar prioridades a cada una de las áreas o procesos**. Esto facilitará la elaboración de un plan de actuación alineado y coherente con los objetivos y estrategias corporativas contemplando el contexto particular de cada área o proceso.

Una vez realizada esta priorización, se deben realizar las siguientes actividades para cada Área o Proceso:

Identificar y sintetizar las **necesidades de análisis y reporting** del Proceso seleccionado: ¿Qué información necesito?

Analizar y definir los **indicadores e Informes** necesarios para satisfacer las necesidades identificadas. ¿qué métricas?, ¿qué dimensiones de análisis?, ¿con qué atributos? ¿a qué reglas de negocio están sujetas?

Identificar las **fuentes de datos** origen para los indicadores y métricas requeridas. ¿En qué sistemas residen los datos?. ¿en qué formatos?. ¿Quiénes son los propietarios? ¿En qué momento están disponibles?.

Diseñar el **almacén centralizado de datos** (DataWarehouse) en el que se consolidará la información habitualmente residente en distintas herramientas corporativas o departamentales, para su posterior explotación.

Diseñar los procesos automáticos necesarios para realizar la **extracción, transformación y carga** de los datos que se ubicarán en el almacén centralizado para posteriormente ser utilizados en la generación de los indicadores e informes.

Implementar los **informes y analíticas** adecuadas para cada perfil de la organización.

De entre todas las **lecciones aprendidas** en nuestros proyectos de implantación de soluciones de Business Intelligence, vale la pena destacar las siguientes:

- Un enfoque de proyecto evolutivo y modular, comenzando por los procesos o áreas prioritarias dentro de la estrategia de la organización (comercial, financiero, ...), facilita la consecución de objetivos tangibles en plazos acotados.
- En la selección de la plataforma tecnológica, toma un peso significativo junto con la cobertura funcional, los criterios de flexibilidad y usabilidad con la que está concebida. El objetivo al que podríamos aspirar es que la solución pueda ser utilizada potencialmente por cualquier gestor de la organización.

La internacionalización es un reto inevitable

entrevista



El tercer foro de LKS va a centrarse en Polonia y se celebrará el próximo 8 de abril en el Palacio Euskalduna bajo el título de “Tejiendo vínculos empresariales hacia el Este europeo”. Esta jornadas y otras muchas actividades son una buena expresión de vocación de internacionalización de LKS y de MCC, por lo que en este número de Cuadernos hemos creído oportuno hablar con Jesús María Herrasti, Director de Internacionalización e Innovación de MCC para conocer de primera mano sus impresiones acerca de esta faceta imprescindible para muchas organizaciones y las líneas que va a marcar la corporación.

- Señor Herrasti, en las últimas décadas, muchas empresas han apostado por la internacionalización, ya no exclusivamente enfocada a la exportación de productos, sino que hay un cierto nivel de asentamiento en determinados países. ¿Se puede hablar de planteamiento estratégico y no meramente comercial?

- Si se entiende que un planteamiento estratégico consiste en actuar con una visión a largo plazo, es decir que las consecuencias se manifiestan en sus resultados por la acción continuada y persistente, es indudable que los asentamientos industriales y comerciales tienen siempre un mayor grado de compromiso, de mayor riesgo y de mejores oportunidades. En muchos casos, la actividad comercial es el primer paso de la internacionalización, pero hoy en día, en muchos casos, insuficiente para los nuevos tiempos. Hace algunos años se desarrollaba la cadena de valor en una única ubicación: diseñar, fabricar, vender en un solo espacio. Hoy cabe dividir las diferentes fases en distintos y distantes países y lugares.

- Usted, como director de Internacionalización e Innovación de MCC, ¿nos puede explicar qué política está llevando actualmente MCC en este terreno?

- En Mondragón tenemos como objetivo principal el crecimiento como medio necesario para el desarrollo del empleo. Ante el fenómeno de la globalización, la internacionalización es inevitable para lograrlo. Es así como nuestras personas y empresas lo han entendido. Buscamos mercado, mejora de competitividad, lugares con mayores crecimientos y crecientemente fuentes de conocimiento. Pretendemos aprovechar las opciones que ofrece el mundo para lograr productos y servicios que den mejor respuesta a las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes. Con este convencimiento, hace 14 años se definió una “política de Internacionalización”

que entre otras cosas dio lugar a la creación en los años posteriores de 6 delegaciones corporativas en Brasil, China, India, México, Rusia y Estados Unidos, como soporte a los procesos de entrada en países que considerábamos particularmente estratégicos por su importancia potencial y por sus dificultades de acercamiento.

- La implantación en países como China, India, Rusia, o incluso Estados Unidos, está consolidada, pero una cosa es crear empresas y otra integrarlas en el conjunto de la Corporación. Además, está la cuestión de dónde implantarse, cómo y con qué servicios de apoyo.

- Sinceramente, creo que todavía tenemos muchas iniciativas por abordar que complementen a las 68 implantaciones que teníamos al término del año 2007. En general, estamos en fases iniciales de posicionamiento, sobre todo si tomamos en consideración el potencial de los distintos mercados en los que estamos presentes. La pregunta me sugiere otros ámbitos a trabajar. No es suficiente con poner una plantas, debemos integrarlas en el conjunto del negocio, que sean parte substancial de la oferta de nuestros productos y que el conjunto de los socios entendamos que a largo plazo estamos llamados a ser parte de un sistema que engloba a las filiales y a las matriz. De igual modo, nos podemos plantear la realidad Cooperativa con sus cooperativas, aquí en el país y el conjunto de las empresas extendidas por el mundo. En este camino, la Corporación está comprometida a ofrecer los servicios y apoyos necesarios y, al mismo tiempo, ir configurando una organización que sea capaz de abarcar toda esta diversa realidad.

- Un aspecto importante en este contexto es el acompañamiento de organizaciones que, como LKS, ofrecen sus servicios a las empresas que se implantan en el extranjero. ¿Cómo ve a este respecto la dinámica de LKS?

- Como he comentado anteriormente, todos los aspectos a tocar en la internacionalización tienen un alto componente de conocimiento, gestión en los diversos campos, estrategia, visión..., que son campos propios del trabajo de consultoría. En este sentido, confío en que LKS se convierta en protagonista singular, orientada al mundo, capaz de integrar las mejores técnicas del management, manejarse en los diferentes ámbitos culturales para el soporte de nuestras empresas y para ser capaz de proyectar en otros ámbitos las experiencias y el saber acumulado del Grupo. Razones históricas o de mercado han podido orientar su actividad a un ámbito próximo, pero veo crecer la voluntad de anticiparse a las necesidades de sus clientes, incluidos los de Grupo, y la internacionalización es un reto inevitable.

- Para una empresa de servicios, como es la nuestra, matriciar modelos o herramientas de gestión para exportarlas es una de las estrategias a seguir. ¿Está de acuerdo?

- No me resulta fácil dar una respuesta categórica, depende de la voluntad o del modelo de empresa que se quiera desarrollar. La idea de matriciar o modelar puede aplicarse en el producto o servicio, en el proceso, o en ambos. Cuando el mercado que se pretende abarcar es más amplio es muy difícil abarcarlo sin unas ciertas “autopistas” que permiten multiplicar cualquier éxito anterior, bien porque se da un proceso repetitivo o bien porque permite desarrollar parecido producto o servicio. El reconocimiento o prestigio de una empresa se construye con el número de éxitos repetidos en su campo definido. En cualquier caso, para alcanzar este reconocimiento es necesario tener una aportación original e innovadora algo que de un valor diferenciado.

- La tercera jornada de LKS en el foro que inició para analizar los efectos y

posibilidades de la globalización está dedicada a Polonia. ¿Cómo ve usted ese país?

- Polonia es el país más importante en términos económicos y de población de los recién incorporados a la UE. Tras unos primeros años dubitativos, está alcanzando un crecimiento del 6,7%, dispone de un mercado potencial de consumo e industrial apetecible y cuenta con la presencia cualificada de sectores como construcción, electrodomésticos, consumo, etc., con unas inversiones relevantes de las empresas de la Corporación en estos sectores y con posibilidades de crecimientos relevantes.

- Por cierto, recientemente se ha nombrado a Diezmar Gamboa como responsable de internacionalización en Centroamérica, lo cual supone que es una zona estratégicamente interesante para la corporación.

- Sí, y me parece una persona con la cual es fácil entenderse y comunicarse. Siempre he pensado que la infraestructuras que desarrolla la Corporación, en particular las delegaciones, aportan conocimiento local, acercamiento del país a la realidad de nuestras cooperativas, comprensión de las necesidades respectivas... perfil de trabajo que coincide, en general, con las de las personas dedicadas a la consultoría, por lo que siempre hemos visto bien profundizar en la colaboración de LKS en su expansión en el exterior y la actuación de MCC Internacional. Ahora bien, Centroamérica es un poco distinta a los ámbitos geográficos que hemos comentado anteriormente. El mercado total es menos significativo, pero hay empresas del grupo con interés en algunos suministros industriales, servicios empresariales y productos de consumo.

- Este año MCC elaborará su nuevo plan estratégico y el eje de internacionalización será sin duda uno de los más importantes. ¿Nos puede avanzar algo?

- La internacionalización sigue siendo uno de los ejes más importantes del Plan en el Marco orientativo elaborado y se proyectan crecimientos del 13% anual en el ámbito internacional que equivaldrán a casi los dos tercios de la actividad total con 90 plantas productivas en el exterior y alrededor de 22.000 personas trabajando en otros países y con una extensión al ámbito del conocimiento de la implantación internacional.

Confío en que LKS se convierta en protagonista singular, orientada al mundo, capaz de integrar las mejores técnicas del management, manejarse en los diferentes ámbitos culturales para el soporte de nuestras empresas y para ser capaz de proyectar en otros ámbitos las experiencias y el saber acumulado del Grupo





Los precios de transferencia y su incidencia en las relaciones entre empresas de un mismo grupo

César Vidal (cesar.lksabogados@lks.es)

Las relaciones económicas y comerciales entre los operadores económicos son generadoras de riqueza y, como es sabido, el sector público participa de dicha riqueza generada exigiendo a los operadores económicos (en general, sujetos pasivos de los impuestos), su aportación al sistema económico público mediante la exacción de los impuestos.

Una de las características definitorias de los grupos de empresas es el mantenimiento de relaciones económicas interrelacionadas que afectan a las empresas o entidades que lo componen. La realidad constata que una parte importante de las relaciones económicas a nivel internacional se lleva a cabo en el seno de los grupos de empresas, lo que convierte a las relaciones intragrupo en una importante fuente de ingresos fiscales para las administraciones tributarias. Conforme a ello, estas últimas han venido regulando tradicionalmente las consecuencias tributarias de este tipo de transacciones mediante normas específicas en el denominado ámbito de las operaciones vinculadas. Y es en este ámbito donde se enmarcan, en general, las operaciones intragrupo.

Tradicionalmente se ha utilizado el término "precios de transferencia" para referirse, con carácter general, a los precios utilizados en las transacciones comerciales entre entidades vinculadas (las operaciones intragrupo serán en la mayoría de los casos operaciones vinculadas, como hemos visto).

La utilización de la expresión *transferencia* puede parecer tendenciosa, pero no obstante no es así: la existencia de una regulación específica sobre esta cuestión no implica un prejuicio del legislador sobre el motivo por el que se fijan los precios de transferencia. Por el contrario, a menudo los grupos valoran económicamente las transacciones operadas teniendo en cuenta múltiples motivos, como la competencia interna y/o externa, la gestión, las estrategias etc. y no con el objetivo de transferir resultados de unas empresas a otras.

No obstante, la Administración tributaria es consciente de que uno de los motivos de fijación de estos precios puede ser el aprovechamiento de una adecuada planificación fiscal nacional e internacional e incluso el empleo de alternativas próximas a situaciones de fraude o evasión fiscal.

Por tal motivo, la mayoría de las jurisdicciones fiscales de los países contemplan un criterio de valoración para las operaciones

entre partes vinculadas que únicamente tiene incidencia a los efectos tributarios. Este criterio reside en la consideración de las empresas vinculadas como si fueran independientes y la utilización del **valor de mercado** como referencia de valoración a efectos fiscales. Adicionalmente, se suelen recoger mecanismos para evitar posibles situaciones injustas provocadas por la aplicación de este criterio de valoración, tales como la evitación de la doble imposición, la posibilidad de solicitar acuerdos previos de valoración entre Administración tributaria y sujeto pasivo etc.

La aprobación de la Ley 36/2006, de 29 de noviembre, de medidas para la prevención del fraude fiscal ha supuesto un importante y novedoso hito en la regulación de los precios de transferencia. Ha incorporado al ordenamiento interno, con efectos 1 de enero de 2007, la adaptación de los principios de la OCDE y del Foro Europeo de Precios de Transferencia (contexto internacional), con el objeto de:

- Homogeneizar la actuación de la Administración tributaria española con la del resto de países de la OCDE.
- Dar mayor seguridad a las empresas, a través de las exigencias de documentación.

En los territorios forales, las respectivas normativas han incorporado la regulación contemplada en la Ley 36/2006 con escasas diferencias.

NOVEDADES QUE INTRODUCE LA NORMATIVA

Antes de entrar a analizar los aspectos prácticos relevantes de los precios de transferencia, merece la pena pararse a describir brevemente qué implicaciones conlleva la nueva normativa. Hasta su aprobación, la realidad constataba que las cuestiones sobre precios de transferencia no eran apreciadas por las empresas como un área de potencial riesgo empresarial. Era la Administración tributaria quien debía probar la *ineficacia fiscal* del método de valoración elegido por el sujeto pasivo,



no existían sanciones específicas etc. No obstante, la nueva regulación pivota sobre pilares diferentes, como veremos.

Además de todo ello, conviene recordar que el nuevo marco normativo se encuadra dentro de un paquete de medidas de lucha contra el **fraude fiscal**, lo que está implicando un mayor destino de recursos públicos al control y prevención de prácticas fiscales fraudulentas.

Cuáles son los principales cambios introducidos:

Valoración por el sujeto pasivo de las operaciones conforme a valores de mercado.

- Es ahora el sujeto pasivo del Impuesto sobre Sociedades **quien tiene el mandato de valorar las operaciones vinculadas por su valor de mercado.**



Exigencia de documentación.

➔ El sujeto pasivo **se encuentra obligado a elaborar un volumen de documentación** que recoja datos, antecedentes y documentos para justificar la valoración de las operaciones vinculadas que lleva a cabo. Correlativamente, esta documentación deberá ser puesta a disposición de la Administración tributaria a su requerimiento.

Esta es una de las novedades más importantes en esta materia debido a que:

- La documentación es la base de prueba de la valoración utilizada por el sujeto pasivo.
- Se prevé que exista una alineación con la documentación exigida por los países de nuestro entorno.

- Se prevé una centralización de una parte importante de la documentación en sede de la sociedad cabecera o matriz del grupo empresas.

Imposición de sanciones

Cabe la **imposición de sanciones tributarias** si el sujeto pasivo incumple el deber de documentar la valoración de la operación, no se ajusta a los métodos establecidos en la normativa o los aplica indebidamente para llegar a la valoración de mercado.

Servicios prestados entre entidades del mismo grupo.

La normativa **extiende su regulación a cualquier tipo de servicios** que se presten siendo un criterio rector para la deducibilidad fiscal de los mismos en sede de la entidad pagadora el que los servicios produzcan o puedan producir una ventaja o utilidad en el destinatario.

Fomentar los mecanismos de colaboración de los contribuyentes con la Administración.

La normativa introduce novedades para facilitar la adopción de acuerdos previos de valoración con la Administración tributaria.

QUÉ ANÁLISIS DEBE LLEVAR A CABO EL GRUPO DE EMPRESAS

Pues bien, en estos momentos nos encontramos ante una realidad que exige ser gestionada de forma diferente a como se venía haciendo. Se constata que la alternativa de gestionar las relaciones intragrupo sin tomar en consideración los aspectos fiscales puede tener incidencia sobre los parámetros económicos del grupo de empresas y, en especial, sobre la rentabilidad de las operaciones vinculadas.

También parece preciso tener en cuenta que el modo de afrontar esta nueva problemática puede depender del momento en el que se encuentre inmerso el grupo: diseño de los principios de actuación o política de precios de transferencia, preparación de la documentación exigida, preparación de argumentos de defensa frente a una inspección fiscal etc.

Dada la imposibilidad de dar respuesta a todas estas posibles situaciones, nos centraremos en lo sucesivo en cómo un grupo de empresas debe actuar de forma preventiva evitando incurrir en riesgos.

Para ello debemos dar respuesta, de forma sencilla, a una pregunta: *¿qué análisis debe llevar a cabo el grupo de empresas para minimizar sus riesgos empresariales?*

La respuesta a esta pregunta vendrá dada por la consecución de varios objetivos que resumiremos esquemáticamente en:

- Diseñar una política de precios de transferencia.
- Justificar económicamente esta política.
- Cumplir con las obligaciones de documentación requeridas.

Diseño de una política de precios de transferencia.

El primer análisis del grupo de empresas tiene por objeto definir los parámetros y principios de actuación en las relaciones intragrupo. Es lo que comúnmente se denomina el análisis funcional. Este análisis parte de una descripción de la situación actual de las relaciones intragrupo para describir los flujos de operaciones relevantes y determinar del papel de las entidades en función de los **riesgos asumidos, activos implicados y funciones desarrolladas por cada una de ellas**.

Su utilidad es encontrar el **método** más adecuado para valorar las operaciones y facilitar la búsqueda de comparables. En este sentido, existen varios métodos de valoración de operaciones recogidos por la normativa que se han consensuado en la UE y la OCDE. Los grupos de empresas deben acomodarse a estos métodos y justificarlo adecuadamente.

Justificación económica de la política.

Una vez consensuado por el grupo el conjunto de operaciones que realiza, agrupadas convenientemente y aplicado un criterio de valoración, es preciso que este criterio o método lleve a una valoración económica acorde a criterios de mercado o que fijarían partes independientes en condiciones de libre competencia.

La forma como se lleva a cabo esta justificación es mediante el segundo de los análisis, que llamaremos de comparabilidad. A través de este análisis se determina si los criterios utilizados para caracterizar a las entidades intervinientes del grupo así como el resultado de sus operaciones son



comparables con los utilizados por partes independientes en situaciones similares. Para ello, se requiere:

- Localizar **comparables** (tanto internos en el grupo como externos).
- Determinar el **rango de comparabilidad** de las operaciones.
- Analizar **operaciones similares en el mercado** y operar los ajustes necesarios para establecer su equiparabilidad con las operaciones intragrupo.

El objetivo de estas tareas lo constituirá justificar frente a la Administración tributaria que el método utilizado para valorar las operaciones intragrupo es el más adecuado desde el punto de vista tributario.

Cumplimiento de las obligaciones de documentación.

Una vez que el grupo de empresas ha completado las dos fases anteriores, solamente le resta cumplir el tercero de los objetivos al que la nueva normativa tributaria concede especial importancia.

Aunque todavía estamos pendientes de un desarrollo reglamentario que recoja de forma precisa la documentación que exigirán las Administraciones tributarias, podemos poner de manifiesto que los borradores de que se dispone están en consonancia con las directrices emanadas por la OCDE al respecto.

Como el ánimo del presente documento no es abrumar al lector con datos y relaciones de documentación exigida, será preferible describir la metodología que se ha consensuado y sus implicaciones.

Los deberes de documentación se concretan en la creación de dos bloques de documentación: (i) documentación del grupo de sociedades; (ii) documentación de cada una de las sociedades del grupo. Ello tiene especial relevancia en el supuesto de grupos de sociedades multinacionales donde pueden actuar varias jurisdicciones fiscales.

El conjunto de documentos a generar por el grupo o **masterfile del grupo** se refiere a la documentación común aplicable a todas las entidades del mismo. Con carácter general, este masterfile deberá recoger los resultados del análisis funcional y del análisis de comparabilidad, por lo que el contenido de dichos análisis será en gran

parte aprovechable para formular este masterfile.

Por otra parte, cada entidad del grupo, en función de las exigencias normativas aplicables a su caso, deberá generar un **masterfile individual**. Para las sociedades sometidas a normativa española, este masterfile también aprovechará los documentos derivados del análisis funcional y de comparabilidad elaborados previamente.

CONCLUSIONES

Los precios de transferencia se han convertido en un aspecto de importancia a tener en cuenta por parte de los grupos de empresas al erigirse en un aspecto más de su gestión empresarial. Una inadecuada gestión de esta parcela de actuación puede contribuir a aumentar riesgos innecesarios y a erosionar las rentabilidades económicas mediante una carga tributaria no deseada. Ello debe servir como elemento de reflexión con el objeto de afrontar una adecuada valoración de la política de precios de transferencia del grupo.

Pero, además de ello, **los precios de transferencia pueden ser una herramienta de gestión empresarial** en la medida que sus efectos no tienen porqué desplegarse únicamente en el ámbito tributario. En efecto, un análisis profundo de los precios de transferencia entre las sociedades del grupo sirven a otros objetivos, tales como incrementar el conocimiento del grupo e identificar áreas de mejora, alinear el modelo de negocio y la estructura fiscal del grupo, a la vez que minimizar los riesgos y contribuir a evitar la erosión de la rentabilidad del propio negocio por motivos fiscales.

En consecuencia, el análisis previo sobre la política de precios de transferencia aceptable desde el punto de vista fiscal es un elemento imprescindible ya que, de lo contrario, no existirá alineación entre la documentación exigida por la normativa y el contenido de la misma. Dicho análisis debe cubrir el estudio sobre el método más adecuado de valoración de las transacciones así como el estudio de comparabilidad.

En suma, los grupos de empresas, en especial multinacionales, se enfrentan a un nuevo escenario desde el 1 de enero de 2007 que les impone actuar sobre la política de precios de transferencia. El cumplimiento de las obligaciones legales es la primera de las necesidades a corto

plazo pero conviene recordar que, a largo plazo, un adecuado planteamiento y estudio de dicha política de precios de transferencia puede contribuir a producir otras consecuencias positivas para el grupo.





Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos

Jose Ignacio Familiar (ji.familiar@lks.es)

Hay expresiones que por manidas y desprestigiadas no dejan de resultar menos ilustrativas para describir una situación o circunstancia. Si, por ejemplo, afirmamos que la publicación de la ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos establece un antes y un después en el desarrollo de la Administración Digital en España, nos estamos ateniendo con rigor a la realidad. Por decirlo en términos que utiliza la propia Ley, la diferencia fundamental con sus predecesoras estriba en que esta Ley da el paso del “podrán” al “deberán” con relación a la posibilidad de que los ciudadanos accedan electrónicamente a los servicios públicos.

La Ley se justifica en la creación de un marco jurídico que facilite la extensión y la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Aspira a estar a la altura de una época como la actual en la cual el uso de estas tecnologías está afectando muy profundamente a la forma, e incluso al contenido, de las relaciones entre las personas. Según la Ley, la Administración Electrónica constituye una excelente oportunidad para superar la mayor barrera que sigue separando a los ciudadanos de la Administración, estos es, la que levantan el tiempo y el espacio. La Ley aprecia en la superación de esta barrera un paso trascendental para facilitar, en igualdad de condiciones, la plena integración en la vida pública, social, laboral y cultural de personas que, por motivo de su condición física, localización geográfica u otros condicionantes, tenían dificultad para acceder a los servicios públicos.

La Ley tiene un doble objeto. El primero es reconocer el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos de manera que se garanticen sus derechos y un tratamiento común ante todas las Administraciones Públicas así como la validez y eficacia de la actividad administrativa en condiciones de seguridad jurídica. El segundo es regular los aspectos básicos de la utilización de las tecnologías de la información en la actividad administrativa, en las relaciones entre las Administraciones Públicas y en las relaciones de los ciudadanos con las Administraciones Públicas, de tal manera que se asegure la disponibilidad, el acceso, la integridad, la autenticidad, la confidencialidad y la conservación de los datos, informaciones y servicios que gestionen las Administraciones Públicas en el ejercicio de sus competencias.

Además de los objetivos referidos, la Ley pretende dar respuesta a los compromisos comunitarios y las iniciativas europeas puestas en marcha a partir del Consejo de Lisboa y Santa María da Feira impulsando una administración electrónica en línea con la iniciativa e-Europa, el Plan de Acción i2010 y la directiva 2006/123 relativa a los servicios en el mercado interior. Asimismo la Administración asume su responsabilidad de contribuir a hacer realidad la sociedad de la información, cuya generalización, reconoce la Ley, depende, en buena medida, del impulso que reciba de las Administraciones Públicas.

Derechos de los ciudadanos y obligaciones de las Administraciones Públicas

La Ley declara al ciudadano como primer y principal beneficiario del uso de las comunicaciones electrónicas por parte de la Administración, reconociendo a los ciudadanos el derecho a relacionarse con las Administraciones Públicas utilizando los medios electrónicos así como a obtener informaciones, realizar consultas y alegaciones, formular solicitudes, manifestar consentimiento, entablar pretensiones, efectuar pagos, realizar transacciones y oponerse a las resoluciones y actos administrativos.

El reconocimiento de tal derecho obliga a la Administración a dotarse de los medios y recursos requeridos para transformarse en una Administración Electrónica al servicio del ciudadano regida por el principio de eficacia y eficiencia. De manera más concreta, la Ley establece una fecha límite en la cual todos los derechos reconocidos en la Ley podrán ser ejercidos en relación con la totalidad de los procedimientos y actuaciones de su competencia:





31 de diciembre de 2009

Esta fecha, que será de obligado cumplimiento en el ámbito de la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ésta, solo lo será en el ámbito de las Comunidades Autónomas y las Entidades que integran la Administración Local cuando lo permitan sus disponibilidades presupuestarias.

Para garantizar los derechos de los ciudadanos, no sólo los consagrados en la Constitución sino también los exigidos por el nuevo soporte electrónico de las relaciones, la Ley crea la figura del *Defensor del usuario de la administración electrónica*, que atenderá las quejas y realizará las sugerencias y propuestas pertinentes para mejorar las relaciones de ciudadanos en su trato con las Administraciones Públicas por medios electrónicos, todas las cuales quedarán plasmadas en informes anuales.

La Ley reconoce el papel de vanguardia que corresponde a las empresas en el desarrollo de la sociedad de la información y, por ende, de una Administración accesible electrónicamente, atribuyendo a éstas un papel coadyuvante claro para la consecución de los objetivos pretendidos por la propia Ley. Por este motivo la Ley aconseja un tratamiento específico de aquellos procedimientos y gestiones que de forma más intensa afectan al desarrollo de la actividad empresarial.

Para garantizar el uso de las lenguas oficiales del Estado en las relaciones por medios electrónicos de los ciudadanos con las Administraciones Públicas, las sedes electrónicas cuyo titular tenga competencia sobre territorios con régimen de cooficialidad lingüística, posibilitarán el acceso a sus contenidos y servicios en las lenguas correspondientes

Incidencia en la operativa interna de las Administraciones Públicas

La Ley reconoce que el derecho de los ciudadanos de comunicarse electrónicamente con la Administración incide también sobre la forma en que la Administración actúa y tramita expedientes, propiciando un auténtico cambio cultural y haciendo ineludible la consideración de las formas de tramitación telemática. Por este motivo, la Ley regula los procedimientos administrativos utilizando medios electrónicos y los criterios a seguir en la gestión electrónica

de expedientes. Además destaca que, en la aplicación de medios electrónicos a la actividad administrativa, se considerará la adecuada dotación de recursos y medios materiales al personal que vaya a utilizarlos, así como la necesaria formación acerca de su utilización.

Un aspecto de gran relevancia al respecto es el que refiere que la aplicación de medios electrónicos a la gestión de los procedimientos, procesos y servicios irá siempre precedida de la realización de un análisis de rediseño funcional y simplificación del procedimiento, proceso o servicio.

Según la Ley, la utilización de medios electrónicos debe facilitar la realización de trámites por parte de los ciudadanos, para lo cual, los sistemas normalizados de solicitud podrán incluir comprobaciones automáticas de la información aportada respecto de datos almacenados en sistemas propios o pertenecientes a otras administraciones e, incluso, ofrecer el formulario cumplimentado, en todo o en parte, con objeto de que el ciudadano verifique la información y, en su caso, la modifique y complete.

Otro aspecto que es necesario mencionar es la obligación que se establece para las Administraciones Públicas de poner a disposición de los usuarios información por medios electrónicos sobre el estado de tramitación de los procedimientos, tanto para los gestionados en su totalidad por medios electrónicos como para el resto de procedimientos.

Acceso multicanal a los Servicios Públicos

Con relación a los canales de acceso a los Servicios Públicos, la Ley se asienta sobre dos principios fundamentales: igualdad de oportunidades y libertad de elección. En virtud del principio de igualdad de oportunidades, las Administraciones Públicas deberán habilitar diferentes canales o medios para la prestación de los servicios electrónicos, garantizando en todo caso el acceso a los mismos a todos los ciudadanos, con independencia de sus circunstancias personales, medios o conocimientos. En particular, la Ley reconoce el derecho del interesado en un expediente a acceder al mismo en la forma tradicional, garantizando que aquellos ciudadanos que por cualquier motivo (carencia de recursos o formación) no puedan acceder electrónicamente a la administración pública,

dispongan de los medios adecuados para seguir comunicándose con la Administración con los mismos derechos y garantías.

Por otra parte, y en virtud del principio de libertad de los ciudadanos en la elección de la vía o canal por el que quieren comunicarse con la Administración, la Ley considera al ordenador e internet simplemente como una vía de comunicación más entre otras: mensajes SMS, Televisión Digital Terrestre o cualquier otro medio que en el futuro pudiera aparecer a causa de la evolución tecnológica. Destacar que la opción de comunicarse por unos u otros medios no vincula al ciudadano, que podrá, en cualquier momento, optar por un medio distinto del inicialmente elegido.

En cualquier caso, las Administraciones Públicas podrán establecer reglamentariamente la obligatoriedad de comunicarse con ellas utilizando sólo medios electrónicos, cuando los interesados se correspondan con personas jurídicas o colectivos de personas físicas que por razón de su capacidad económica o técnica, dedicación profesional u otros motivos acreditados tengan garantizado el acceso y disponibilidad de los medios tecnológicos precisos.

Cooperación interadministrativa

Otro derecho de los ciudadanos que reconoce la Ley es el referente a no aportar los datos y documentos que obren en poder de las Administraciones Públicas, las cuales utilizarán medios electrónicos para recabar dicha información. En este sentido establece la obligación de cada Administración de facilitar a las otras Administraciones los datos de los interesados que se le requieran y obren en su poder, en la tramitación de un procedimiento, siempre que, de conformidad con lo dispuesto en la *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*, el interesado preste su consentimiento expreso, el cual podrá emitirse y recabarse por medios electrónicos, al objeto de que los ciudadanos no deban aportar datos y documentos que están en poder de las Administraciones Públicas.

La Ley incide en la cooperación entre administraciones, al determinar los principios para garantizar la interoperabilidad de sistemas de información, los cuales quedarán materializados en sendos Esquemas Nacionales de Interoperabilidad y Seguridad.



Asimismo la Ley establece las bases para impulsar la reutilización de aplicaciones y la transferencia de tecnología entre administraciones. Para ello las administraciones titulares de los derechos de propiedad intelectual de aplicaciones, desarrolladas por sus servicios o cuyo desarrollo haya sido objeto de contratación, podrán ponerlas a disposición de cualquier Administración sin contraprestación y sin necesidad de convenio. Estas aplicaciones podrán ser, incluso, declaradas como de fuentes abiertas, cuando de ello se derive una mayor transparencia en el funcionamiento de la Administración Pública o se fomente la incorporación de los ciudadanos a la Sociedad de la Información. Además, la Administración General del Estado, a través de un centro para la transferencia de la tecnología, mantendrá un directorio general de aplicaciones para su reutilización, prestará asistencia técnica para la libre reutilización de aplicaciones e impulsará el desarrollo de aplicaciones, formatos y estándares comunes de especial interés para el desarrollo de la administración electrónica en el marco de los Esquemas Nacionales de Interoperabilidad y Seguridad.

Es particularmente digno de mención el hecho de que las Administraciones Públicas podrán suscribir convenios de colaboración con objeto de articular medidas e instrumentos de colaboración para la implantación coordinada y normalizada de una red de espacios comunes o ventanillas únicas.

La Ley indica asimismo que a efectos de garantizar los derechos reconocidos en la Ley, las Diputaciones Provinciales, o en su caso los Cabildos y Consejos Insulares u otros organismos supramunicipales, podrán prestar los servicios precisos para garantizar tal efectividad en el ámbito de los municipios que no dispongan de los medios técnicos y organizativos necesarios para prestarlos.

Régimen jurídico de la administración electrónica

La Ley regula el régimen jurídico de la administración electrónica desarrollando para ello conceptos tales como la sede electrónica, entendida ésta como la dirección electrónica disponible para los ciudadanos a través de redes de telecomunicaciones cuya titularidad, gestión y administración corresponde a una Administración Pública, funcionando con plena responsabilidad respecto de la integridad,

veracidad y actualización de la información y los servicios a los que puede accederse a través de la misma. Las sedes electrónicas dispondrán de sistemas que permitan el establecimiento de comunicaciones seguras siempre que sean necesarias y la publicación de informaciones, servicios y transacciones respetará los principios de accesibilidad y usabilidad de acuerdo con las normas establecidas al respecto, estándares abiertos y, en su caso, aquellos otros que sean de uso generalizado por los ciudadanos.

La publicación de los diarios o boletines oficiales en las sedes electrónicas de la Administración, Órgano o Entidad competente tendrá los mismos efectos que los atribuidos a su edición impresa. Asimismo la publicación de actos y comunicaciones que, por disposición legal o reglamentaria deban publicarse en tablón de anuncios o edictos podrá ser sustituida o complementada por su publicación en la sede electrónica del organismo correspondiente.

Otro importante aspecto que la Ley regula son las formas de identificación y autenticación, tanto de los ciudadanos como de los órganos administrativos en el ejercicio de sus competencias, habilitando distintos instrumentos de acreditación, que deberán concretarse en cada caso con criterios de proporcionalidad. Al respecto se establece la obligación para cualquier Administración de admitir los certificados electrónicos reconocidos en el ámbito de la *Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de Firma Electrónica*, con mención especial al DNI electrónico, el cual se impulsará como fórmula para extender el uso general de la firma electrónica.

Un interesante apunte al respecto es que la Ley, con objeto de posibilitar la realización de cualquier operación que requiera identificación o autenticación del ciudadano mediante algún instrumento que éste no disponga, contempla la posibilidad de que sean funcionarios públicos los que, utilizando el sistema de firma electrónica del que estén dotados, acrediten la voluntad de los ciudadanos para sus relaciones electrónicas con la Administración. Para ello el ciudadano deberá identificarse y prestar su consentimiento expreso, del cual deberá quedar constancia.

La Ley regula también los registros, comunicaciones y notificaciones electrónicas. En el caso de los registros la orientación de la Ley es clara en el sentido de flexibilizar su funcionamiento de manera que sirva para presentar cualquier escrito o solicitud ante las Administraciones Públicas. Es particularmente digna de mención la posibilidad de que las Administraciones Públicas, mediante convenios de colaboración, habiliten a sus respectivos registros para la recepción de las solicitudes, escritos y comunicaciones de la competencia de otra Administración.

En el caso de comunicaciones y notificaciones pretende aunar los criterios de agilidad y seguridad jurídica. Las Administraciones Públicas sólo podrán utilizar medios electrónicos en sus comunicaciones y notificaciones con los ciudadanos cuando éstos así lo hayan solicitado o consentido expresamente.

Por último la Ley establece las condiciones para reconocer la validez de un documento electrónico, se regula todo el sistema de copias electrónicas, tanto las realizadas a partir de documentos emitidos originariamente en papel, como las copias de documentos que ya estuvieran en soporte electrónico y las condiciones para realizar en soporte papel copia de originales emitidos por medios electrónicos, o viceversa. En este ámbito amplía la autonomía del ciudadano y le atribuye la potestad de garantizar la fidelidad de las copias digitalizadas que firme electrónicamente, presumiendo la validez de la documentación así aportada.



noticias

Jornada de LKS en Zaragoza

Los Directores Generales de Industria, Carlos Javier Navarro, y de Promoción Económica, Francisco Querol, del Gobierno de Aragón, presidieron la jornada organizada por LKS en Zaragoza para analizar los principales restos de dicha comunidad en el momento actual y sus claves de futuro. Además de los representantes del ejecutivo aragonés, intervinieron así mismo en la sesión el Presidente de la Cámara de Comercio de Zaragoza, Manuel Teruel, y el Director General de LKS, Fermín Garmendia, y el gerente de ATE Recursos Humanos, Alfredo Martínez, consultora que se ha integrado recientemente en el grupo. El acto se clausuró con una conferencia del ex Presidente de MCC, Antonio Cancelo, que expuso sus puntos de vista de las ventajas y los peligros del panorama actual, planteando posibles escenarios de futuro.



El gerente de LKS-Caribe ha sido nombrado delegado de MCC para Centroamérica

Reunión de LKS con representantes de sus oficinas en América

Una veintena de representantes de las oficinas de LKS en Chile, Costa Rica, México y Colombia se han reunido en la sede central de Mondragón para potenciar el trabajo de transferencia de metodologías y conocer más en profundidad la realidad de MCC y de la sociedad vasca en general.

Los 23 consultores de la firma vasca procedentes de los países citados fueron recibidos por el Presidente de MCC, José María Aldekoa y el Director General de LKS, Fermín Garmendia.

Aprovechando la visita, el gerente de LKS-Caribe, Dietmar Gamboa, ha sido nombrado delegado de MCC para Centroamérica, en un acto que presidió el Director del área internacional de MCC, Jesús María Herrasti. El Grupo LKS inició su implantación en tierras americanas en 2003. A lo largo de estos años ha abierto cuatro oficinas y tiene en proyecto ampliar su presencia y constituir una red latinoamericana.

En este período se han desarrollado numerosos proyectos tanto para diferentes Administraciones Públicas como para empresas privadas, teniendo como objetivo el ser un referente en el ámbito de los servicios profesionales en todos esos países.

Proyecto de ejecución del Archivo General de la Administración del País Vasco

LKS, en UTE con el arquitecto Iñaki Aspiazú, ha resultado adjudicatario del proyecto básico y de ejecución del Archivo General de la Administración del País Vasco.

La parcela en la que está previsto construir el archivo se encuentra en el Polígono Industrial de Gamarra, en Vitoria y la solución propuesta se basa en los factores que condicionan un proyecto de estas características: claridad funcional, flexibilidad en el tiempo, rigurosidad en el cumplimiento normativo, máxima protección de los documentos custodiados, claridad esquemática de las instalaciones y facilidad de mantenimiento.

Tendrá una superficie total construida de aproximadamente 5.000 metros cuadrados y una inversión de 9 millones de euros.

Nueva dirección de LKS IAM

Recientemente LKS IAM ha cambiado de domicilio. Su nueva dirección es:

C/ Ribera de Axpe nº11, oficina- L205 A
48950 Erandio (Bizkaia)
Teléfono: 946 051 100

III LKS Foroa Polonia, Europako ekialderantz enpresa sarea ehuntzen

BILBOKO EUSKALDUNA JAUREGIA
2008ko apirilaren 8a



LKS

III Foro LKS Polonia, tejiendo vínculos empresariales hacia el Este europeo

PALACIO EUSKALDUNA DE BILBAO
8 de abril de 2008

www.lks.es