

# Gestión económico- financiera, fiscal y legal de la innovación

Gian-Lluís Ribechini Creus

PID\_00217174



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Aspectos legales.....</b>	<b>7</b>
1.1. Activos intangibles .....	7
1.2. Propiedad industrial .....	8
1.2.1. Invenciones industriales: patentes y modelos de utilidad .....	9
1.2.2. Diseños industriales .....	10
1.2.3. Signos distintivos: marcas .....	11
1.2.4. Secretos industriales .....	12
1.2.5. La propiedad industrial en el ámbito internacional y comunitario .....	13
1.2.6. Estrategias en propiedad industrial .....	14
<b>2. Conceptos económico-financieros en la innovación.....</b>	<b>15</b>
2.1. Costes de la innovación: inversiones y gastos .....	15
2.2. Presupuesto de la innovación .....	16
2.3. Curva de <i>payback</i> .....	17
<b>3. Rentabilización de la innovación.....</b>	<b>19</b>
3.1. Comercialización de productos o servicios .....	20
3.2. Comercialización de activos intangibles .....	20
3.2.1. Venta .....	21
3.2.2. Cesión .....	22
<b>4. Financiación de la innovación.....</b>	<b>24</b>
4.1. Financiación pública de la innovación .....	24
4.2. Financiación privada de la innovación .....	25
4.3. Compra pública innovadora .....	25
<b>5. Fiscalidad de la innovación.....</b>	<b>27</b>
5.1. Deducciones fiscales por I+D+I en el Impuesto sobre Sociedades .....	27
5.2. Incentivos fiscales para los activos intangibles .....	29
5.3. Estrategia fiscal de la innovación .....	30
<b>Resumen.....</b>	<b>32</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>



## Introducción

La parte de la visión global de la gestión de la innovación que se da en este módulo se centra en tres ámbitos poco tecnológicos, como son el económico-financiero, el fiscal y el legal.

Para poder rentabilizar al máximo la innovación hay que conocer y tener en consideración conceptos relativos a estos ámbitos, porque estos han de quedar definidos dentro de la estrategia global del sistema de innovación de la empresa.

En el ámbito económico-financiero, la realización de un presupuesto para cada proyecto de innovación lo más esmerado posible permite conocer la posibilidad de la empresa para llevarlo a cabo. Si fuese necesario, se podría solicitar financiación (pública o privada) fuera de la empresa. Y también hace falta un seguimiento posterior para ver cómo se recuperan los gastos e inversiones realizadas.

El ámbito fiscal representa una opción para recuperar un porcentaje de los gastos que han supuesto los proyectos de innovación que se han llevado a cabo, deduciéndolos de los impuestos sobre el beneficio que la empresa tiene que pagar a la Administración Tributaria en cada ejercicio fiscal.

El ámbito legal hace referencia a la protección de los derechos sobre el conocimiento que la empresa ha obtenido gracias al desarrollo de los proyectos de innovación, y que se puede convertir en patentes, modelos de utilidad, marcas y diseños industriales.

La necesidad de que la empresa defina una estrategia de innovación sistémica supone que se tenga que definir una estrategia económico-financiera de los proyectos, una estrategia fiscal y una estrategia de protección industrial. Las tres estrategias tienen que estar bien coordinadas para maximizar el beneficio de la empresa.

## Objetivos

Mediante este módulo, el alumno deberá ser capaz de conseguir los siguientes objetivos:

1. Presentar los conceptos básicos de los ámbitos económico-financiero, legal y fiscal vinculados a la innovación.
2. Exponer la necesidad de una correcta gestión de los activos intangibles para la actuación legal y una rentabilización fiscal de los beneficios que pueden suponer.
3. Identificar las diversas opciones de derechos de propiedad industrial que se pueden proteger y el ámbito de actuación.
4. Señalar las opciones estratégicas y las ventajas de las diferentes alternativas de los derechos de propiedad industrial.
5. Exponer los conceptos a considerar sobre costes, presupuesto y control de la innovación.
6. Describir cómo se puede rentabilizar la innovación.
7. Exponer qué elementos se tienen que considerar a la hora de escoger y solicitar financiación de carácter público o privado.
8. Presentar las opciones en incentivos fiscales a las que se puede acoger una empresa que desarrolla proyectos de innovación.

## 1. Aspectos legales

Uno de los ámbitos más importantes en la estrategia de gestión de la innovación que debe tener en cuenta la dirección de la innovación es el que se ocupa de la protección de la innovación, es decir, el que hace referencia a la propiedad intelectual, y más específicamente la propiedad industrial, de los activos tangibles e intangibles que se han desarrollado a raíz de los procesos y proyectos de innovación de la empresa.

Las decisiones estratégicas que se tienen que tomar suponen dirigir en una dirección concreta la estrategia de innovación de la empresa y su relación con todos los agentes implicados en el proyecto, incluyendo la competencia y el entorno cercano y lejano.

### 1.1. Activos intangibles

Los activos intangibles son aquellos no monetarios y sin apariencia física que se poseen para ser utilizados en la producción o suministro de bienes y servicios. Los pasivos intangibles, por su parte, son aquellas obligaciones con los *stakeholders* de la organización, de carácter no monetario ni físico, cuya no satisfacción provoca una depreciación de los activos intangibles de la organización. Por tanto, el capital intangible es la diferencia entre los activos intangibles y los pasivos intangibles.

Para poder tener una descripción de los activos intangibles de una empresa, la actuación más razonable es realizar un “inventario de activos intangibles”, que habría que revisar anualmente. Si no los tenemos inventariados, no seremos conscientes de su magnitud ni de su importancia, y lo que es más importante, de las posibilidades de su rentabilización.

El objetivo de un inventario de activos intangibles es dar respuesta a algunas de las siguientes cuestiones:

1) **¿Qué es lo que conocemos?** Esto es la primera fase de un inventario de activos intangibles, que a diferencia del inventario de activos tangibles, requiere crear un equipo pluridepartamental (o, alternativamente, se tienen que tener en cuenta todos los departamentos de la empresa).

Se tiene que hacer una relación de todo aquello que a priori puede ser un activo intangible inventariable, como las patentes, dibujos, modelos, planos, fórmulas o procedimientos secretos, el *know-how* y el conocimiento tanto de las experiencias industriales como de las experiencias comerciales o las científicas, las marcas, los acuerdos contractuales, etcétera.

2) **¿Qué es importante?** Una vez hemos realizado un primer inventario, tenemos que decidir qué activos intangibles son importantes, para lo cual es necesaria la participación de personas con un perfil técnico o que den una opinión técnica/tecnológica que permita tener criterios para su evaluación y rango de importancia.

3) **¿Lo tenemos protegido? ¿Cómo?** Los activos intangibles son uno de los elementos más importantes para la competitividad y la diferenciación de las empresas. Y dadas sus especiales características, necesitan unos sistemas de protección diferentes a los que se utilizan para los activos físicos.

Una línea de producción no la podrían robar entera, porque se requiere tiempo y un gran transporte que haría visible el robo; pero la sustracción de los planos de una nueva línea de producción resulta más sencilla. El resultado sería un nuevo competidor que no tendría que recuperar los costes de desarrollo de esta innovación, de manera que podría vender mucho más barato.

4) **¿Cuánto nos ha costado?** En muchas empresas no se hace una contabilidad por proyectos. Por tanto, no se tienen agrupados de forma sistemática los costes asociados a la concepción, desarrollo y formalización de los conocimientos que dan lugar a los diversos activos intangibles que generan.

5) **¿Cuánto puede valer?** Es vital realizar una valoración de los activos intangibles que tenemos inventariados por si se desea negociar su venta o cesión. Si no sabemos su coste, no podremos pedir un precio razonable al posible comprador o licenciatario.

## 1.2. Propiedad industrial

Los diversos activos intangibles de una empresa se pueden proteger utilizando diferentes herramientas de lo que se conoce como propiedad industrial. Esta permite la obtención de unos derechos en exclusiva sobre determinadas creaciones inmateriales, que quedan protegidas como verdaderos derechos de propiedad. Los derechos de propiedad industrial permiten a quien los ostenta que pueda decidir quién puede usarlos y cómo puede hacerlo.

Estos derechos se otorgan a partir de un procedimiento que lleva a cabo el organismo competente, que en España es la Oficina Española de Patentes y Marcas, y su protección se extiende a todo el territorio nacional. Los diversos tipos de derechos de propiedad industrial que se pueden tramitar son los siguientes:

- **Diseños industriales:** Protegen la apariencia externa de los productos.
- **Marcas y nombres comerciales (signos distintivos):** Protegen combinaciones gráficas y/o denominativas que ayudan a distinguir en el mercado unos productos o unos servicios de otros de similares, ofrecidos por otras empresas.

- **Patentes y modelos de utilidad:** Protegen invenciones consistentes en productos y procedimientos susceptibles de reproducción y reiteración con finalidades industriales.
- **Topografías de semiconductores:** Protegen el esquema o el trazado de las diferentes capas y elementos que forman un circuito integrado, su disposición tridimensional y sus interconexiones, es decir, aquello que, en definitiva, constituye su “topografía”.

Para cada uno de estos derechos la legislación aplicable se fundamenta en:

- **Patentes y modelos:** Ley 11/86, de 20 de marzo, de patentes de invención y modelos de utilidad.
- **Signos distintivos:** Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de marcas.
- **Diseños industriales:** Ley 20/2003, de 7 de julio, de protección jurídica del diseño industrial.
- **Topografías de semiconductores:** Ley 11/1988, de 3 de mayo, de protección jurídica de las topografías de los productos semiconductores.

### **1.2.1. Invenciones industriales: patentes y modelos de utilidad**

Una patente es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva una invención, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. La contrapartida es que la patente se pone a disposición del público para conocimiento general.

El derecho otorgado por una patente no es tanto el de la fabricación, la oferta en el mercado y la utilización del objeto patentado, sino, sobre todo y singularmente, “el derecho de excluir a otros” de la fabricación, utilización o introducción del producto o procedimiento patentado en el mercado.

La patente se puede referir a un procedimiento, aparato o producto nuevos, o un perfeccionamiento o mejora de los mismos.

La duración de una patente es de veinte años desde la presentación de la solicitud, con un mantenimiento del derecho mientras se paguen las tasas anuales.

El modelo de utilidad protege invenciones con menor rango inventivo que las protegidas por patentes. El dispositivo, instrumento o herramienta protegible por el modelo de utilidad se caracteriza por su “utilidad” y “practicidad” y no por su “estética”. El alcance de la protección de un modelo de utilidad es similar al conferido por la patente. Y su duración es de diez años desde la presentación de la solicitud.

¿Por qué se tendría que patentar? He aquí las razones:

- Para lograr una posición sólida en el mercado y una ventaja competitiva, pues la patente concede a su titular el derecho de impedir que otros utilicen comercialmente la invención patentada.
- Para aumentar los beneficios y obtener un mejor rendimiento de las inversiones hechas en I+D+I.
- Para obtener ingresos adicionales procedentes tanto de la concesión de licencias sobre la patente como por su cesión. Ser titular de una patente permite ceder bajo licencia los derechos sobre la invención a otros a cambio de cantidades fijas y/o regalías.
- Para acceder a la tecnología de otros mediante la concesión de licencias cruzadas. Si una empresa está interesada en tecnología propiedad de otros, podrá utilizar sus propias patentes para negociar acuerdos de concesión de licencias cruzadas.
- Para acceder a nuevos mercados. La cesión de patentes bajo licencia a un tercero puede permitir acceso a nuevos mercados, que de otro modo serían inaccesibles. Pero para poder hacerlo hace falta que la invención esté protegida también en los mercados extranjeros correspondientes.
- Para reducir los riesgos de infracción. Cuando se patenta se impide que otros patenten una invención similar o idéntica, y se reduce el riesgo de infringir los derechos de otros al comercializar los productos propios.
- Para aumentar la capacidad de obtener financiación. La titularidad de patentes puede aumentar la capacidad para obtener capital para poner un producto en el mercado, dado que se tiene un derecho de exclusividad de comercialización.
- Para aumentar la capacidad de tomar medidas legales con éxito contra los que copien o imiten la invención protegida.
- Para dar una imagen positiva de la empresa como empresa innovadora.

### **1.2.2. Diseños industriales**

En el ámbito de la propiedad industrial se entiende por diseño industrial la apariencia u ornamentación de un producto, que hacen que visualmente sea diferente de otro, sin tener en cuenta ninguna de sus características técnicas o funcionales. Como norma general, un diseño industrial puede consistir en:

- Elementos tridimensionales, como la forma de un producto.
- Elementos bidimensionales, como los ornamentos, figuras, líneas o colores del producto.

- Una combinación de elementos antes mencionados.

¿Por qué se tiene que proteger un diseño? Por las siguientes razones:

- Por estrategia comercial, pues un diseño industrial añade valor a un producto, lo hace más atractivo y vistoso a los clientes, e incluso puede actuar como principal motivo de compra del producto.
- Para fortalecer la posición competitiva, pues un registro de diseño da el derecho a impedir la reproducción o la imitación por parte de la competencia.
- Para mejorar el rendimiento del capital invertido al crear y comercializar un diseño valioso protegido con un registro.
- Para incrementar el valor comercial de una empresa y sus productos al tener protegidos sus activos empresariales.
- Para llegar a mercados inabordables de otro modo mediante la cesión del derecho o la concesión de una licencia, o bien por la venta del derecho mediante el pago de una cantidad determinada.
- Para aumentar nuestro prestigio como empresa generadora de productos de valor añadido intangible.

### **1.2.3. Signos distintivos: marcas**

La marca es un signo distintivo que se protege mediante título otorgado por el Estado y que confiere a su titular el derecho exclusivo de utilización en el tráfico económico, e impide a otros el uso en España del signo distintivo protegido u otros idénticos o similares aplicado a productos o servicios idénticos o similares.

La marca es un signo que permite a los empresarios distinguir sus productos o servicios ante los productos o servicios de los competidores.

¿Por qué se tiene que proteger una marca? A continuación se exponen las razones:

- Porque el registro de una marca otorga a la empresa el derecho exclusivo a impedir que terceros comercialicen productos idénticos o similares con la misma marca o utilizando una marca tan similar que pueda crear confusión.
- Porque si una empresa no registra la marca, las inversiones que haga en la comercialización de un producto pueden resultar infructuosas si sus com-

petidores utilizan la misma marca o una tan similar que pueda confundir para comercializar productos idénticos o similares. Esto podría suponer menos ganancias y daños en la reputación y la imagen si los productos competidores son de calidad inferior.

- Porque el éxito de un producto a menudo está vinculado al valor y la importancia de la marca con la que se comercializa.
- Porque se pueden conceder licencias sobre la marca a otras empresas, lo que representa una fuente adicional de ingresos o bien ser objeto de acuerdos de franquicia.
- Porque una marca con reputación y relevancia es un activo intangible que puede utilizarse para obtener financiación de instituciones financieras.

#### **1.2.4. Secretos industriales**

El secreto industrial no tiene una definición legal. Ahora bien, internacionalmente se ha convenido que se entiende como secretos industriales aquel conjunto de informaciones o conocimientos que no son de dominio público y que son necesarios para la fabricación o comercialización de un producto, para la producción o prestación de un servicio o para la organización y financiación de una empresa.

Esto supone que se pueda hablar tanto de secreto industrial como de secreto comercial o empresarial. En función de esto, se puede considerar que es todo conocimiento o información sobre productos, servicios, procedimientos o estrategias, cuya confidencialidad y exclusividad proporciona a su titular una ventaja competitiva.

Para que algo se considere secreto de empresa y sea susceptible de protección, hace falta que se cumplan unos requisitos generales:

- No se tiene que tratar de información o conocimientos generalmente conocidos bien la totalidad de la información, una parte esencial de la misma o bien el resultado de la interacción de sus partes, ni fácilmente accesibles para las personas introducidas en los círculos en que normalmente se utiliza.
- la información tiene que tener un valor económico para ser secreta y aportar una ventaja competitiva.
- Tiene que haber sido objeto de medidas razonables para mantenerla reservada y en secreto.

- Tiene que tener aplicación industrial o comercial.
- Tiene que ser lícita y referirse a una actividad o aplicación legal.

Es recomendable que una referencia concreta a la misma conste en un apoyo físico, a efectos de poder probar su existencia y objeto.

Una de las alternativas es guardar la información suficiente para poder establecer cuando sea necesario que se era conocedor y propietario en una determinada fecha. Para ello, se recopila en un sobre cerrado y lacrado con un registro de fecha emitido inequívocamente por un tercero de reconocida solvencia; por ejemplo, nos lo podemos autoenviar por correo certificado por duplicado.

### **1.2.5. La propiedad industrial en el ámbito internacional y comunitario**

Las diversas opciones de propiedad industrial que se pueden solicitar en España también se pueden registrar a nivel comunitario y a nivel internacional.

En el caso comunitario, las patentes se tramitan en la Oficina Europea de Patentes (EPO), mientras que los derechos de las marcas y de los diseños industriales se registran en la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI).

En el caso internacional, no existe una patente, ni una marca internacional; lo que hay es un sistema que permite solicitar de forma simultánea en varios países una patente, una marca o un diseño industrial. Los sistemas que lo regulan están bajo el amparo de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés).

El sistema internacional de patentes, conocido también como sistema del PCT, engloba a 148 países y permite solicitar la protección por patente en todos ellos mediante la presentación de una única solicitud internacional, en un idioma y pagando las tasas en una única divisa.

El sistema internacional de marcas, conocido también como sistema de Madrid, engloba a más de 90 países y constituye una vía única para registrar y administrar las marcas mediante la presentación de una única solicitud internacional, en un idioma y pagando las tasas en una única divisa. Además, permite administrar y renovar las marcas desde un sistema centralizado.

El sistema internacional de registro de diseños, conocido también como sistema de la Haya, permite registrar diseños industriales en muchos países con un mínimo de formalidades y de gastos mediante la sustitución de los registros múltiples por un único registro, permitiendo la solicitud de hasta 100 diseños industriales con un único formulario y facilitando la gestión de los diseños registrados por inscripción de cambios o renovaciones en un único paso.

### **1.2.6. Estrategias en propiedad industrial**

Lo primero que una empresa tiene que decidir es qué tipo de derecho de propiedad industrial solicitará por los diversos intangibles resultantes de cualquier proyecto de innovación, que sean susceptibles de protección, y a qué productos, servicios o procesos afectarán. Pero también tendrá que evaluar los costes que esto supone.

Una vez se ha tomado la decisión de la tipología, la empresa deberá definir el ámbito geográfico de aplicación: nacional, comunitario o internacional (fuera del ámbito comunitario). La decisión a tomar es en parte en función de los mercados potenciales en que se prevé que a corto/medio plazo se comercializarán los productos o servicios que queden afectados por los registros presentados. Obviamente, también aquí hay que conocer cuáles son los costes asociados a la solicitud y tramitación del derecho correspondiente, y también los costes que habrá que tener en primera instancia por la vigilancia de las posibles infracciones a los derechos de los que se es propietario, así como los costes de un posible pleito judicial por infracción de derechos.

## 2. Conceptos económico-financieros en la innovación

### 2.1. Costes de la innovación: inversiones y gastos

Para poder gestionar la innovación hay que tener identificados cuáles serán los costes que se tendrán que soportar para su desarrollo. No obstante, el hecho de prever dichos costes nos permitirá poder hacer una busca de vías de financiación para llevarlo a cabo.

La innovación en una empresa tiene dos ámbitos de consideración económica: por un lado, los costes dirigidos al mantenimiento de una estructura para la innovación dentro de la empresa y, por otro, los costes dirigidos al desarrollo de los proyectos de innovación.

En el ámbito de la estructura de la innovación, se localizan los gastos y las inversiones dirigidas a mantener y desarrollar la estrategia de innovación dentro de la empresa. Los costes más habituales son los siguientes:

- Gastos de personal dedicado a tareas relacionadas con la innovación, como puede ser tener un responsable de innovación o una unidad de innovación.
- Gastos de inversiones para la innovación, como pueden ser plantas piloto, laboratorios, hardware específico para la innovación, programas informáticos para la gestión de la innovación por aspectos relacionados con creatividad, ensayos, CAD/CAM, etcétera.
- Gastos en vigilancia tecnológica e informes tecnológicos de patentes.
- Gastos en formación para la innovación: Técnicas de creatividad, innovación sistemática, nuevas tecnologías, etcétera.
- Gastos para implantar un sistema de gestión de la innovación.
- Marketing y comunicación de la innovación.

En el ámbito de los proyectos de innovación (I+D+I), los costes más habituales son los siguientes:

- Gastos de personal propio (puede ser personal que ya esté en plantilla o que se contrate específicamente para el proyecto).
- Adquisición o alquiler de equipamiento.
- Adquisición de material fungible.

- Gastos en propiedad industrial, propiedad intelectual y *know-how* (adquisición y/o registro y protección).
- Subcontratación a terceros (servicios tecnológicos, investigaciones, ensayos, etc.).
- Viajes y desplazamientos.
- Gastos generales.

Estos gastos tienen un tratamiento contable diferente en función de si son inversiones (como la adquisición de equipamiento) o bien gastos (como la adquisición de material fungible); ahora bien, tanto la valoración como su financiación es diferente.

En los proyectos de innovación es habitual que los gastos sean mucho mayores que las inversiones, lo que supone una dificultad a la hora de la financiación, porque la incertidumbre en la valoración es más grande. Mientras que la valoración de las inversiones es clara, dado que son elementos tangibles y cuantificables con exactitud, la cuantificación de los gastos se realiza mediante una estimación, a menudo basada en la experiencia pero, al final, subjetiva. Dado que la innovación es una actividad que tiene un componente de incertidumbre, la valoración de los gastos que supondrá también son inciertas, lo que supone un problema a la hora de solicitar financiación y deberemos tenerlo en cuenta.

## **2.2. Presupuesto de la innovación**

Cuando una empresa quiere desarrollar una innovación y definirla como una de las líneas estratégicas para la pervivencia de la empresa, tiene que asignarle un presupuesto anual para que esta se consolide y sea percibida por parte de los empleados como una línea estratégica.

Asignarle un porcentaje fijo, por ejemplo, el 3% de las ventas anuales, no es una estrategia adecuada, porque habrá años en que las ventas bajen debido a las cíclicas crisis económicas, y es justo en esos períodos cuando la inversión en innovación debería ser más alta. Lo más razonable es fijar un rango en función de los proyectos previstos y las decisiones estratégicas de la empresa, que deberá ser revisado cada año.

El presupuesto para la innovación tiene que considerar todos aquellos costes que prevemos sean necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas. Es importante que algunas partidas presupuestarias en la innovación estén reflejadas con claridad y con una asignación no traspasable; entre ellas cabe considerar las referidas a “marketing y comunicación” y a “vigilancia tecnológica”, que a menudo son despreciadas pese a tener un cariz estratégico dentro de la innovación.

Dentro del ámbito presupuestario, hay que incidir en la importancia de definir los proyectos con un presupuesto. Por un lado, así evaluaremos las posibilidades de la empresa para llevar a cabo el proyecto con los recursos propios, y, por otro, tendremos la información necesaria para poder acudir a otras vías de financiación tanto de ámbito público como privado, y, caso de ser necesario, poder llegar a acuerdos previos con la Administración Tributaria por cuestiones relacionadas con las deducciones fiscales.

### 2.3. Curva de *payback*

El objetivo principal de la innovación es ser un instrumento que produzca resultados para que la empresa pueda continuar existiendo. Una de las herramientas más útiles que hay que gestionar es la que se denomina “curva de *payback*”, es decir, la curva de inversiones *versus* resultados.

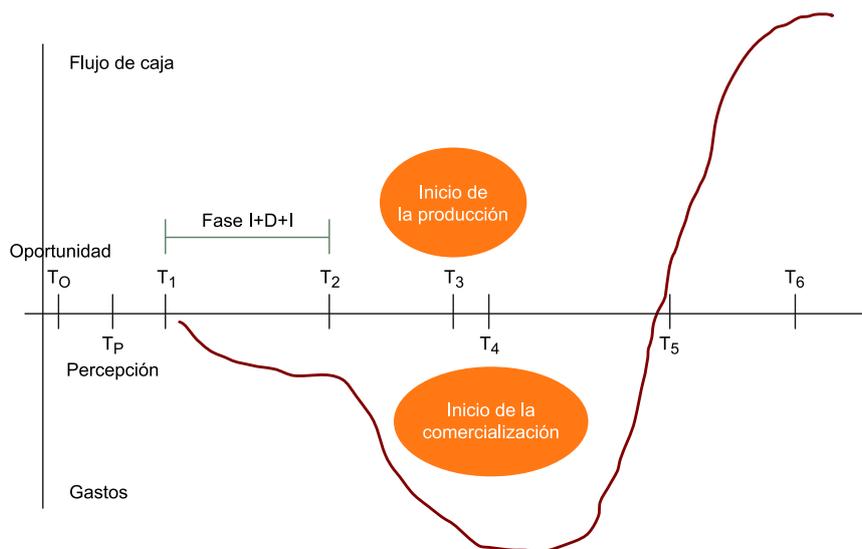
Esta curva visualiza el tiempo que estamos invirtiendo al innovar y cuánto tiempo necesitaremos para recuperar la inversión, es decir, desde el momento en que se detecta el problema o la necesidad, luego el momento del lanzamiento de un nuevo producto al mercado y hasta el momento en que se llega al volumen de mercado en que las ventas ya dan beneficios.

A pesar de que es una curva pensada inicialmente para usarla en la gestión económica del desarrollo de nuevos productos, también se puede utilizar en la gestión económica del desarrollo de nuevos servicios o de nuevos procesos.

El retorno de la inversión en innovación puede ser tanto un retorno directo (dinero) como uno indirecto. En este último caso podemos obtener cuatro tipos de retorno: conocimiento (todo lo que se aprende en el proceso de innovación), organización (ser una empresa innovadora hace que atraiga a los mejores talentos), ecosistema (las empresas colaboradoras con las que hay que aprender a relacionarse para llevar a cabo la innovación) y marca (el impacto que se tiene en la mente de los clientes).

La curva de retorno de la inversión, o *payback*, tiene habitualmente una evolución como la que se puede ver en la figura 1. Si lo aplicamos al desarrollo de nuevos productos, el ciclo comienza en el momento en que surge una oportunidad o se detecta un problema, que podemos denominar punto  $T_0$ ; desde este momento hasta que en la empresa se empieza a configurar un proyecto de innovación, suele pasar un cierto tiempo.

En el momento en que en la empresa se formaliza un proyecto o un grupo de trabajo, podemos decir que es el inicio del proyecto de I+D+I ( $T_1$ ); en este período es donde se generan los gastos e inversiones en innovación, donde se hacen prototipos, ensayos, pruebas de posibles soluciones, etcétera. Una vez tenemos definido claramente el producto que queremos comercializar, podemos decir que finaliza la fase de I+D+I.

Figura 1. Curva de *payback* (Reinertsen)

Fuente: Elaboración propia.

Desde este momento ( $T_2$ ) empieza la fase de industrialización, en la que hay que realizar las inversiones y gastos para tener productos para comercializar; en esta fase las inversiones pueden ser sustancialmente más elevadas que las de la fase de I+D+I. Hasta el inicio de la comercialización ( $T_3$ ) vamos acumulando “gastos” en la curva de *payback*.

Una vez hemos iniciado la comercialización ( $T_4$ ) todavía podemos tener gastos relacionados con el nuevo producto, pero ya podemos decir que a partir de este momento los ingresos empiezan a permitir recuperar la inversión, hasta llegar a un punto de equilibrio ( $T_5$ ). Esta recuperación provendrá del margen bruto unitario que tenga el producto, es decir, la diferencia entre el precio de venta y los costes directos.

Esta curva se puede también aplicar a servicios y procesos. En el caso de los procesos, la recuperación de la inversión vendrá por la reducción de coste por unidad producida que suponga el nuevo proceso, o bien de la amortización de la inversión incorporada al coste de los componentes que salgan de ese proceso.

En los servicios tenemos que entender por industrialización los gastos e inversiones asociadas a la puesta en marcha de dicho servicio, como pueden ser hardware o formación.

La curva de *payback* es una herramienta muy útil, porque su realización para los distintos proyectos de innovación que pongamos en marcha nos proporcionará un histórico del tiempo de recuperación de la inversión en cada uno de ellos. Esto nos permitirá poder mejorar nuestras estimaciones previas de la capacidad de una innovación de ser rentable o no; aun así, lo cierto es que no nunca existe la seguridad previa del éxito de la innovación.

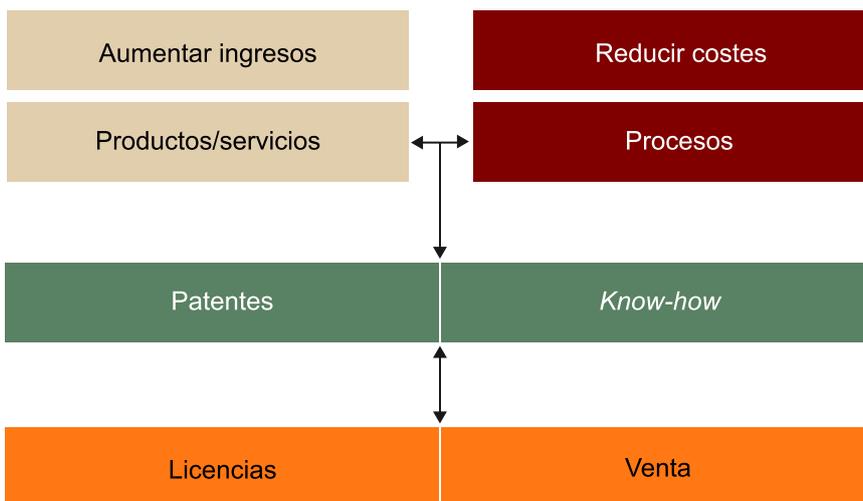
### 3. Rentabilización de la innovación

El principal objetivo de las empresas para innovar es mejorar la rentabilidad de sus inversiones, y esto se puede conseguir aumentando los ingresos o bien reduciendo los costes.

El aumento de los ingresos se consigue comercializando nuevos productos y/ o nuevos servicios que den un valor añadido diferencial a los se está comercializando en el presente.

La reducción de costes se consigue habitualmente con la innovación de procesos, donde se busca disminuir el coste unitario de fabricación de los productos y de sus componentes o el coste de producción de los servicios. Los costes de los productos también se pueden reducir innovando en los materiales que se utilizan o en los componentes que forman parte del producto.

Figura 2. ¿Qué se pretende con la innovación?



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de innovación la empresa también adquiere, recoge y desarrolla toda una serie de datos e informaciones que dan lugar a unos conocimientos internos de la empresa y de sus empleados. Estos conocimientos pueden ser objeto de rentabilización mediante la comercialización de derechos sobre propiedad industrial o bien por la comercialización del *know-how*.

### 3.1. Comercialización de productos o servicios

Aunque la determinación de las estrategias de comercialización y los precios de venta no caen dentro del ámbito de actuación de la dirección de la innovación, esta debe conocer cuáles son las estrategias que se llevarán a cabo como vías de negocio de la empresa.

Así, la decisión de vender un producto a precio completo o a cuotas que incluyen un mantenimiento supone tener en cuenta qué tecnologías se incorporarán para facilitar esta última cuestión. O si desarrollamos un servicio que utiliza un entorno digital, podemos adoptar una estrategia Freemium, es decir, definiremos qué innovaciones serán parte del paquete gratuito y cuáles serán parte del paquete de pago, y esto irá relacionado con el valor añadido que dan al cliente. Si las innovaciones de pago no dan un valor añadido sustancial respecto a la opción gratuita, nos encontraremos que la plataforma no genera negocio.

Otro elemento importante en la estrategia de comercialización es si se planifican las versiones en el tiempo. Cuando se prevé que irán saliendo nuevas versiones para un producto en las que se incorporarán innovaciones pero sin que afecten a la base del producto, esto tendrá que reflejarse en el precio de venta, o sino habrá que tener en cuenta la recuperación de los costes de desarrollo antes de que salgan las nuevas versiones.

Un aspecto importante de la gestión de la innovación que incide en la comercialización es el hecho de que haya una estrategia de protección de la propiedad industrial (patentes, modelos de utilidad o diseños), porque esto supone que tendremos la concesión de monopolios legales, es decir, tendremos una exclusividad en la explotación de las innovaciones que permitirá especificar unos precios más altos.

En cierta forma, la patente nos permite generar un “océano azul”, que se mantendrá así mientras tengamos la propiedad industrial, pero cuando perdamos la vigencia se convertirá en un “océano rojo”.

### 3.2. Comercialización de activos intangibles

Los desarrollos de proyectos de innovación dentro de las empresas dan lugar a unos conocimientos que en parte pueden considerarse activos intangibles de la empresa. Entre los activos intangibles relevantes para las empresas que podemos proteger mediante diversos instrumentos de la propiedad industrial cabe citar: las patentes, los modelos de utilidad, los diseños industriales, las marcas y los nombres comerciales.

Las dos estrategias principales para la comercialización de los activos intangibles resultantes de la innovación son la venta y la cesión.

### 3.2.1. Venta

Una de las estrategias de comercialización de activos intangibles es su venta. Para ello deberemos ser conscientes de los obstáculos que suponga la venta y de las tácticas que podemos adoptar para facilitarla.

El principal requisito para decidirse por la venta es que los activos sean más valiosos en las manos de otro propietario. Si no disponemos de la capacidad de fabricación o de comercialización para explotar el activo completamente, deberíamos considerar la venta.

Dado que los títulos de propiedad industrial tienen un ámbito de actuación territorial por países, una de las posibilidades es considerar la venta de los derechos en aquellos países donde se considere que la fabricación y/o comercialización por parte de una empresa local tiene más posibilidades de negocio que si lo hiciera nuestra empresa por su cuenta.

Entre las tácticas para facilitar la venta, destacan tres opciones:

1) **Ofrecer carteras de patentes.** Tener una cartera de patentes que cubra un amplio abanico de desarrollos tecnológicos complementarios supone un elemento de negociación relevante porque ofrece un paraguas de protección mucho más amplio. Si solo se negocia una patente, esta debe poseer por sí sola una elevada fuerza en las reivindicaciones que ejerce para que el precio obtenido sea elevado.

2) **Amenazar con licenciar.** Plantear como alternativa licenciar con otros competidores durante la negociación de venta es darle un empujincito al comprador para que compre. Conviene recordar que una patente es un título que reconoce el derecho de explotación en exclusiva, impidiendo la fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. Por tanto, tener ese monopolio legal es claro incentivo para adquirir una patente que puede dar pie a un negocio de éxito.

3) **Compartir beneficios.** Si el comprador muestra reparos a la hora de adquirir un activo intangible porque considera que existen incertidumbres en el negocio de los productos, servicios o procesos resultantes de la aplicación del conocimiento recogido en dicho intangible, se puede plantear la opción de compartir beneficios mediante una venta condicionada a unos resultados. En este caso, hará falta establecer una relación contractual basada en la confianza y en la claridad de la información suministrada por ambas partes.

Entre los obstáculos para la venta más comunes, destacan dos situaciones:

1) **Incertidumbre del comprador.** Cualquier comprador, especialmente cuando los productos o servicios se van a comercializar en un mercado que “aún no existe” o donde la competencia basa sus tácticas comerciales en precios bajos,

puede tener la impresión de que lo que está negociando no abarcará suficiente cuota de mercado como para compensar la inversión que tiene que realizar, o que los costes en que tendrá que incurrir para fabricarlo y comercializarlo harán que su inversión tenga un plazo de retorno incierto en el tiempo.

**2) Derechos de propiedad incompletos.** Cuando las reivindicaciones contractuales sobre los diversos intangibles están mal redactadas o si se considera que presentan carencias o resquicios que pueden permitir a la competencia fabricar y comercializar productos similares sin ser objeto de denuncias y sanciones por infracciones de los derechos de propiedad industrial, se crean una serie de incertidumbres que pueden suponer un grave obstáculo para que se llegue a un acuerdo de compraventa de los activos puestos en consideración.

### 3.2.2. Cesión

Otra estrategia para comercializar los activos intangibles es su cesión, es decir, la concesión de licencias, que pueden ser para la fabricación y la comercialización, o solo para la comercialización.

La elección de esta opción se da cuando queremos retener la propiedad de los derechos porque no tenemos la capacidad suficiente para la fabricación o el marketing y la comercialización para explotar el activo en cuestión.

Esta opción es atractiva para la empresa cedente cuando considera que la competencia con la que se tiene que enfrentar es más eficiente o tiene más recursos y capacidades; entonces negocia un contrato de cesión en el que el cesionario compensará estas carencias. Esta estrategia también es útil cuando se quiere incrementar la demanda de unos productos o servicios poco conocidos, porque podemos conseguir que lleguen a más mercados o segmentos de mercado a los que la empresa por sí sola no podría llegar.

Considerar esta opción supone tener en cuenta unas oportunidades y unos peligros.

Las oportunidades que presenta son las siguientes:

**1) Aumentar la capacidad.** Cuando no hay suficiente capacidad para poder cubrir todo el mercado, conceder licencia a otros para que fabriquen y comercialicen los nuevos productos o servicios que se han desarrollado hará que aumente la capacidad de ocupar una parte importante del mercado.

**2) Aumentar la demanda.** Al producirse un incremento de la disponibilidad en el mercado de más productos o servicios gracias a la licencia, la demanda muy posiblemente también aumentará por efecto cadena, pues los clientes actuarían como prescriptores.

**3) Desincentivar la invención externa.** Mediante la licencia hacemos que los posibles competidores desistan de comenzar proyectos de innovación para encontrar una alternativa a las innovaciones resultantes del conocimiento licenciado. Al permitir que otros lo utilicen y hagan negocio por su cuenta, estos podrán dedicar sus recursos a otras cosas.

**4) Reforzar los derechos de propiedad industrial.** Cuanto más se utilicen y difundan los productos o servicios protegidos, más aumenta la importancia de los derechos que se poseen, pues se incrementa el valor de lo que se posee.

Por su parte, los riesgos que presenta son los siguientes:

**1) Minar las rentas monopolísticas.** Cuando concedemos una licencia tenemos que poner un precio a la cesión, y este es precisamente el beneficio que se recibirá, en función de los acuerdos a los que hayamos llegado. En cambio, si se mantiene la propiedad y se comercializa por cuenta propia, se puede poner un precio con márgenes mucho más generosos, porque se estaría en posición de monopolio.

**2) Divergencias de intereses entre cesionario y cedente.** Si se producen fricciones entre cedente y cesionario, debidas principalmente a cuestiones como las unidades vendidas por el cedente o por el coste de la licencia, se pueden generar pérdidas en el negocio por inacción del cesionario e incluso costes del cedente al demandar un resarcimiento por lucro cesante.

La decisión de qué estrategia se lleva a cabo vendrá condicionada por la evaluación y la valoración de todos los aspectos positivos y negativos que se han expuesto.

## **4. Financiación de la innovación**

### **4.1. Financiación pública de la innovación**

La financiación de la innovación de carácter público a la que pueden acceder las empresas se puede solicitar a nivel europeo, nacional y autonómico. Las alternativas que existen son los préstamos tradicionales, los préstamos participativos y las subvenciones.

Todas las líneas de financiación pública se realizan según la normativa establecida por cada administración pública y para cada tipología de financiación. Hay líneas que tienen el plazo de presentación abierto todo el año; en cambio, otros definen el plazo de presentación en un período de tiempo concreto y limitado durante cada año que está en vigor. Este último caso supone tener un sistema de seguimiento de convocatorias para proyectos de innovación.

Debido a la crisis económica de los últimos años, las líneas de financiación basadas en subvenciones se han ido reduciendo, mientras que las de préstamos se han reducido en menor cuantía o incluso se han mantenido.

Una diferencia clave entre el préstamo y la subvención es que el préstamo se obtiene anticipadamente y la subvención se obtiene habitualmente una vez se ha realizado y justificado el proyecto (en algún caso en hitos anuales del proyecto); otra diferencia es que el dinero del préstamo se tiene que devolver, mientras que la subvención no.

La financiación mediante una subvención presenta el riesgo de que, dado que el dinero se recibirá al final, el nivel de ambición puede quedar mermado, y estar en consonancia con lo que la empresa puede obtener gracias a sus propios recursos. Los proyectos de innovación financiados por préstamos pueden ser más ambiciosos, porque el dinero para pagar los gastos y las inversiones se reciben al empezar (o a lo largo del proyecto); el inconveniente es que el préstamo se tiene que devolver en el plazo establecido y con las condiciones financieras pactadas y, por tanto, habrá que desarrollar un proyecto con opciones de éxito para poder devolverlo.

También hay que tener en cuenta que las solicitudes y las diversas justificaciones que se tengan que realizar ante la administración suponen una ardua tarea de documentación, que en determinados períodos del proyecto puede requerir una y pesada actividad de recogida de información y documentación de apoyo, tarea que puede significar la dedicación en exclusiva de como mínimo

una persona. Esto conlleva normalmente dos alternativas para la empresa: o bien hay una persona en la empresa dedicada a la actividad de gestión de ayudas públicas o bien se subcontrata este servicio a una empresa especializada.

#### **4.2. Financiación privada de la innovación**

Para la financiación de los proyectos de innovación también se pueden utilizar fuentes privadas, normalmente entidades financieras, fondos de inversión, entidades de capital riesgo, *Business Angels* o, últimamente, el *Crowdfunding*. La elección se hará en función de los gastos e inversiones que es necesario financiar.

La opción de la financiación privada también supone una necesidad documental similar a la que demanda el sector público, pero con ciertas diferencias, como por ejemplo, que los préstamos públicos son a tipo de interés bonificado (inferior al de mercado) y con unos plazos de carencia y de retorno más largos. Las garantías mediante aval también son a costes inferiores en el público.

La entrada de capital riesgo y *Business Angels* supone a veces dar entrada en el accionariado a socios que, si las cláusulas no son suficientemente protectoras, pueden echar a medio plazo a los propietarios iniciales de la empresa. Es importante pues un asesoramiento especializado y de confianza a la hora de solicitar una financiación con unas cláusulas especiales.

#### **4.3. Compra pública innovadora**

Esta vía de financiación de la innovación está siendo impulsada desde las administraciones públicas porque suponen una alternativa interesante para la elección de proyectos de innovación. En España, la propuesta para incorporar la compra pública innovadora como una opción en las licitaciones públicas se estableció en octubre de 2010, mediante un Acuerdo del Consejo de Ministros, y en julio de 2011 se estableció que los diversos ministerios y sus organismos dependientes dedicaran parte de su presupuesto a las licitaciones.

Esta vía de financiación se puede desarrollar bajo dos opciones:

##### **1) La Compra Pública de Tecnología Innovadora, que consiste en:**

“La compra pública de un bien o servicio que no existe en el momento de la compra pero que puede desarrollarse en un período de tiempo razonable. Esta compra requiere el desarrollo de tecnología nueva o mejorada para poder cumplir con los requisitos demandados por el comprador”.

Esta opción permite a una empresa desarrollar un proyecto de innovación a corto o medio plazo que será utilizado por las administraciones públicas y, por tanto, supone una excelente plataforma de marketing de su innovación. Esta

opción permite que si tenemos una “solución” pero no sabemos qué hacer con ella, podemos desarrollarla; es decir, esta vía de compra pública es una generadora de oportunidades para la empresa.

## 2) La Compra Pública Precomercial consiste en una:

“[...] contratación de servicios de I+D en la que el comprador público no se guarda los resultados de la I+D para su propio uso en exclusiva, sino que comparte con las empresas los riesgos y los beneficios de la I+D necesaria para desarrollar soluciones innovadoras que superen las que hay disponibles en el mercado”.

Esta opción permite a una empresa desarrollar proyectos de innovación de mayor riesgo y con plazos más largos pero con la complicidad de la administración, que participa como socio en los riesgos y los beneficios. Esta opción responde a una situación en la que se quiere cambiar algo; es decir, esta vía de compra pública es una generadora de problemas que una empresa puede resolver innovando.

## 5. Fiscalidad de la innovación

### 5.1. Deducciones fiscales por I+D+I en el Impuesto sobre Sociedades

El desarrollo de proyectos de I+D+I permite que las inversiones y gastos realizados por la empresa puedan generar deducciones fiscales en la cuota íntegra de su Impuesto sobre Sociedades. Estos incentivos fiscales son uno de los más interesantes para las empresas que hacen innovación porque presentan varias ventajas:

- Tienen efectos económicos equiparables a los de las subvenciones, pero a diferencia de estas no tributan.
- Su aplicación es libre y general, y no está sometida a concurrencia competitiva con un presupuesto predefinido.
- Es proporcional a las actividades de I+D+I desarrolladas. Y se puede aplicar en ejercicios posteriores si la empresa presenta pérdidas o si la cuota es insuficiente para deducírselo en su totalidad.

Estas deducciones están reguladas por el artículo 35. Deducción por actividades de investigación y desarrollo e innovación tecnológica de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, según el texto 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.

En este artículo se hace una distinción que supone que el importe de la deducción se separa según dos criterios “investigación y desarrollo” e “innovación tecnológica”. Veámoslos en sus aspectos principales:

#### 1) Investigación y desarrollo:

“Se considera investigación la indagación original planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico, y desarrollo la aplicación de los resultados de la investigación o de cualquiera otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes.

También se considera actividad de investigación y desarrollo la materialización de los nuevos productos o procesos en un plano, esquema o diseño, así como la creación de un primer prototipo no comercializable y los proyectos de demostración inicial o proyectos piloto, siempre que estos no puedan convertirse o utilizarse para aplicaciones industriales o para su explotación comercial.

Así mismo, se considera actividad de investigación y desarrollo el diseño y elaboración del muestrario para el lanzamiento de nuevos productos. A estos efectos, se entenderá

como lanzamiento de un nuevo producto su introducción en el mercado, y como nuevo producto, aquel la novedad del cual sea esencial y no meramente formal o accidental.

También se considera actividad de investigación y desarrollo la 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, o siempre que esté destinado a facilitar a las personas discapacitadas el acceso a los servicios de la sociedad de la información. No se incluyen las actividades habituales o rutinarias relacionadas con el software”.

Para los gastos en investigación y desarrollo (I+D), la deducción es de un 25% sobre la cuota íntegra. Para los gastos que superen la media de los dos años anteriores, la deducción será del 42%. Sobre los gastos de personal investigador cualificado de la entidad que esté adscrito en exclusiva a actividades de I+D se podrá aplicar una deducción adicional del 17%.

La descripción normativa que da la ley actual afecta de forma considerable a la consideración como I+D de muchos proyectos de software, porque el texto incorpora unas restricciones importantes en el contexto en el que se puede aplicar.

## 2) Innovación tecnológica:

“Se considera innovación tecnológica la actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se considerarán nuevos aquellos productos o procesos cuyas características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieran sustancialmente de las existentes con anterioridad.

Esta actividad incluirá la materialización de los nuevos productos o procesos en un plano, esquema o diseño, la creación de un primer prototipo no comercializable, los proyectos de demostración inicial o proyectos piloto y los muestrarios textiles, de la industria del calzado, del adobo, de la marroquinería, del juguete, del mueble y de la madera, siempre que no se puedan convertir o utilizar para aplicaciones industriales o para su explotación comercial”.

Los gastos en innovación se podrán deducir en un 12%.

La descripción normativa en esta parte define la “innovación tecnológica” y excluye implícitamente todos aquellos tipos de innovaciones que no caen dentro de este ámbito. Así, las incorporaciones hechas en la última edición del *Manual de Oslo* que afectan tanto a la “innovación en marketing” como a la “innovación de organización” establecen que si en el desarrollo de proyectos dentro de estos ámbitos no se incluyen innovaciones tecnológicas, no quedarían incluidos, a pesar de ser, efectivamente innovaciones de relevancia y de éxito.

Un requerimiento obligatorio para evitar apertura de expediente en caso de inspección y posibles sanciones es generar un apoyo documental, individualizado por proyecto, que explique la actividad de I+D+I realizada y que especifique los gastos deducibles asociados. Este expediente tiene que dar respuesta

y argumentar la consideración de las diversas actividades del proyecto como actividades de investigación y desarrollo o como actividades de innovación tecnológica, que servirán de argumento en caso de inspección fiscal posterior.

Es importante, tal como ya se ha expuesto, tener claras a efectos fiscales las definiciones de investigación, desarrollo e innovación tecnológica, porque suelen ser más restrictivas que las que se encuentran en los *Manuales de Oslo* y *Frascati*, o en las definiciones que utilizan las diversas administraciones que conceden ayudas financieras a los proyectos de I+D+I. Es por eso que a menudo se da el caso de que no todos los gastos que se aceptan para ser financiados en las diversas líneas de ayuda por I+D+I pueden ser deducidos como gasto o inversión a efectos fiscales en el Impuesto sobre Sociedades.

Además, dado que el redactado de la ley es bastante ambiguo, hay que tener en cuenta la jurisprudencia tributaria en torno a lo que es susceptible de deducción y lo que no. Esta jurisprudencia se encuentra en las Consultas y las Consultas Vinculantes de la Dirección General de Tributos, y las Sentencias de los Tribunales del Contencioso-Administrativo referidas a recursos y/o litigios sobre cuestiones relativas a la aplicación de las deducciones fiscales por I+D+I.

## **5.2. Incentivos fiscales para los activos intangibles**

En el proceso de desarrollo de la innovación se genera conocimiento que da lugar a activos intangibles, como patentes, modelos de utilidad, diseños industriales y *know-how*. A raíz de la Directiva Comunitaria 2003/49/EC, aplicable en España desde el año 2008, se desarrolló una modificación legislativa en la Ley del Impuesto sobre Sociedades que dio lugar a un tratamiento fiscal especial, que pretende conseguir el fomento de la innovación y desarrollo entre las empresas españolas por la vía de incentivar la cesión, y desde el año 2013 la transmisión, de los activos intangibles explicitados en la ley.

Este incentivo está regulado por el artículo 23. Reducción de las rentas procedentes de determinados activos intangibles de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, según el texto del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo (y modificaciones posteriores).

En la última versión de este artículo se expone que “las rentas procedentes de la cesión del derecho de uso o de explotación de patentes, dibujos o modelos, planos, fórmulas o procedimientos secretos, de derechos sobre informaciones relativas a experiencias industriales, comerciales o científicas, se integrarán en la base imponible en un 40 por ciento de su importe” con una serie de requisitos que se desarrollan en la ley.

En este caso también hay un redactado de la ley bastante ambiguo, por lo que hay que tener en cuenta la jurisprudencia tributaria que se encuentra en las, todavía pocas, Consultas y Consultas Vinculantes de la Dirección general

de Tributos, y en un futuro en las Sentencias de los Tribunales del Contencioso-Administrativo referidas a recursos y/o litigios sobre cuestiones relativas a la aplicación de este incentivo fiscal.

### 5.3. Estrategia fiscal de la innovación

Si pensamos disfrutar de las ventajas fiscales que ofrece la legislación es conveniente reflejar las posibilidades en la estrategia de innovación, porque a la hora de definir y desarrollar los proyectos, hay que prever los requerimientos documentales de apoyo en los ámbitos de I+D+I y de los activos intangibles.

En la documentación fiscal relativa a los proyectos de I+D+I es recomendable exponer de forma clara:

- Cuál es la novedad y en qué ámbito.
- Si se ha patentado o patentará.
- Si hay doctrina tributaria que sustente el carácter.
- Las actividades principales que se pueden considerar de rebusca y desarrollo y las que son de innovación tecnológica. Las zonas de frontera requieren una valoración objetiva del riesgo fiscal que supone considerarlas I+D en vez de IT.

También hay que llevar una contabilidad por proyectos diferenciados, que permita hacer un control y justificación de los gastos e inversiones de cada uno de los proyectos de innovación que puedan ser susceptibles de la “Deducción por actividades de investigación y desarrollo e innovación tecnológica”. Y también hay que tener documentados todos los activos intangibles susceptibles de cesión o transmisión para poderlo justificar en el caso de aplicación de la “Reducción de las rentas procedentes de determinados activos intangibles”.

Para proveer de seguridad jurídica en cuanto a la consideración de las actividades de I+D+I de los proyectos de innovación y sus gastos frente a la Administración Tributaria, en 2003 se publicó el Real Decreto 1432/2003, de 21 de noviembre, donde se regulaba la emisión por el extinto Ministerio de Ciencia y Tecnología de los llamados “Informes motivados relativos al cumplimiento de requisitos científicos y tecnológicos, a efectos de la aplicación e interpretación de deducciones fiscales por actividades de investigación y desarrollo e innovación tecnológica”.

La emisión de estos informes actualmente se hace por parte del Ministerio de Economía y Competitividad y necesita de la presentación de un Informe Técnico de Calificación de las actividades e identificación de los gastos e inversiones asociadas a I+D o a innovación, emitido por una entidad debidamente acreditada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). La emisión dicho

#### Ved también

En el caso de los activos intangibles, para definir una estrategia de cesión o transmisión, hay que tener en cuenta lo que se explicaba en el apartado 3.2 de este módulo.

informe técnico tiene un coste para la empresa, que se tendrá que valorar en comparación con la deducción fiscal que se obtendrá mediante su emisión, especialmente en proyectos de innovación tecnológica, donde llega hasta el 12% del gasto. Conviene no olvidar que el coste del informe motivado incluye no solo el coste del informe técnico, sino también los gastos asociados a la preparación de la documentación necesaria y a las posteriores modificaciones y aclaraciones; es decir, hay que valorar también la dedicación de recursos humanos.

## Resumen

La cuestión legal de la protección del conocimiento resultante de los proyectos de la innovación presenta una serie de alternativas que vienen reguladas por el que se conoce como Derecho de la propiedad industrial. Estos derechos constituyen una parte de los activos intangibles, y su importancia económica viene determinada por una adecuada estrategia de su gestión.

El Derecho de la protección industrial da lugar a varias figuras: la patente, el modelo industrial, el diseño industrial, la marca y el secreto industrial. La elección de cada uno de ellos supone una serie de ventajas y unos costes para la empresa. Todas estas figuras pueden solicitarse a nivel nacional, comunitario e internacional; la elección del ámbito territorial vendrá definida por la estrategia de comercialización de las innovaciones.

La patente es el derecho de propiedad industrial resultante de un proyecto de innovación que más rentabilidad puede dar a una empresa, por ser un neto “generador de monopolio legal”.

Los proyectos de innovación son generadores de inversiones y gastos. La buena gestión de un proyecto de innovación requiere la realización de un presupuesto de los costes en que se incurrirá cuando se desarrolle. Este presupuesto tiene que permitir determinar si la empresa puede financiarlo con recursos propios o si necesita recurrir a financiación externa.

El seguimiento de los gastos realizados a lo largo del proyecto de innovación y de los gastos posteriores a su lanzamiento comercial, además de la evolución de los ingresos y el margen sobre estos que permite recuperar el gasto realizado, da lugar a lo que se denomina curva de *payback*, que representa un elemento visual muy claro del éxito de una innovación.

La rentabilización de las innovaciones resultantes de un proyecto tiene dos vertientes: por un lado, estas innovaciones pueden dar lugar a productos o servicios que se pueden comercializar, o a procesos que generan productos o servicios con más valor para la empresa, y, por otro, pueden dar lugar a activos intangibles que se puedan rentabilizar mediante la cesión o la venta.

Los proyectos de innovación son incentivados fiscalmente por las administraciones públicas competentes en la materia. En el Estado español hay dos posibilidades de incentivo fiscal: las deducciones fiscales por “actividades de investigación y desarrollo e innovación tecnológica” y los incentivos fiscales por la cesión o por la transferencia de determinados activos intangibles.

## Bibliografía

### Bibliografía básica

**Barba Ibáñez, E.** (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona: Libros de Cabecera, S.L.

**Bas Sotelo, M. de** (2009). *Cómo gestionar la innovación*. Madrid: Global Marketing Strategies.

**Christensen, C. M. y Raynor, M.** (2013). *Innovator's Solution, Revised and Expanded: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business Review Press.

**Mandado Pérez, E.; Fernández López, F. J., y Doiro Sancho, M.** (2003). *La innovación tecnológica en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo. S.A.

**Sáinz de Vicuña Ancín, J. M.** (2006). *Innovar como éxito*. Madrid: Esic.

**Schilling, M. A.** (2005). *Gestiono dell'innovazione*. Milán: McGrawHill.

### Bibliografía complementaria

**AA. VV.** (2000). *Creatividad e Innovación*. Barcelona: Ediciones Deusto.

**AENOR.** Normas: UNE 166000, UNE 166001, UNE 166002, UNE 166005, UNE 166006, UNE 166007.

**Andrew, J. P. y Sirkin, H. L.** (2008). *Explota tú innovación*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.

**Anthony, S. D. y otros** (2010). *Guía del innovador para crecer*. Barcelona: Deusto.

**Auyang, S. Y.** (2006). *Engineering: an endless frontier*. Boston: Harvard University Press.

**Barba Ibáñez, E. y Magarzo Rubio, J. R.** (2013). *Cómo gestionar la innovación*. Barcelona: Dobleerre Editorial

**Berumen, S. A.** (2008). *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*. Madrid: Esic.

**Berkun, S.** (2010). *The Myths of Innovation*. Cambridge: O'Reilly Media.

**Carballo, R.** (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

**Carlopio, J.** (2010). *Strategy by Design: A Process of Strategy Innovation*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

**Clocchiatti, G.** (2008). *Creatività per l'innovazione*. Milán: Franco Angeli.

**Conway, S. y otros** (2009). *Managing and shaping innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

**Dávila, T. y otros** (2006). *La innovación que sí funciona*. Madrid: Deusto.

**Drucker, P. F.** (1991). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.

**Fernández Sánchez, E.** (2000). *Estrategia de innovación*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

**Fernández Romero, A.** (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas*. Madrid: Díaz de Santos.

**Fernández Isoird, C.** (2008). *¿Tocamos las trompetas?: organizándose para innovar*. Madrid: Díaz de Santos.

**Foster, R.** (1987). *Innovación*. Barcelona: Ediciones Folio.

**Gamir Casaste, L.** (2008). *Innovación y productividad*. Madrid: Lid Editorial Empresarial, S.L.

**Gil Martín, V. A.** (2009). *Coolhunting: el arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Barcelona: Empresa Activa.

**Graziadei, G.** (2007). *Innovation Management*. Milán: Ulrico Hoepli Editore.

- Guasch, S.** (2013). *Contabilidad Simultánea. Valoración y control de los intangibles en la gestión integral*. Barcelona: ACCID.
- Hidalgo Nuchera, A.; León Serrano, G., y Pavón Morote, J.** (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hipple, J.** (2012). *The ideal Result: what it is and how to achieve it*. Nueva York: Springer.
- Kelley, T. y Littman, J.** (2010). *Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Larrea Jiménez de Vicuña, J. L.** (2010). *Teoría (imperfecta) de la innovación: toda apariencia de perfección se sospechosa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Markman, A. B. y otros** (2009). *Tools for innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Martínez Villaverde, L.** (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. La Coruña: Ideaspropias.
- Morcillo Ortega, P.** (2006). *Cultura e innovación empresarial*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Mueran, J. y Seurat, R.** (1998). *Gestión de los recursos tecnológicos*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- OCDE** (2002). *Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys donde Research and Experimental Development* (6th edition). París: OECD.
- OCDE** (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for collecting and Interpreting Technological Innovation* (3rd Edition). París: OECD.
- OCDE** (2011). *Skills for Innovation and Research*. París: OECD.
- Ohsawa, Y. y Nishihara, Y.** (2012). *Innovators' Marketplace: Using Games to Activate and Train Innovators*. Bonn: Springer.
- Orloff, M. A.** (2009). *Inventive Thinking through TRIZ: A Practical Guide*. Berlín-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Pichler, P.** (2010). *Agile Product Management with Scrum: Creating Products That Customers Love*. Nueva York: Addison Wesley.
- Ponti, F.** (2009). *Innovación: los siete movimientos de la empresa innovadora*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Schilling, M.** (2008). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sirkin, H. L. y Andrew, J. P.** (2008). *Explota tu innovación*. Madrid: Lid.
- Somos, O.** (2012). *Innovation without R&D: Heterogeneous Innovation Patterns of Non-R&D-Performing Firms in the German Manufacturing Industry*. Bonn: Springer.
- Tidd, J. y otros** (2009). *Managing Innovation*. Manchester: J. Wiley and Sueños Ltd.
- Trompenaars, F. y Turner, C. H.** (2010). *Innovación en tiempos de crisis*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Van Gundy, A. B.** (2007). *Getting to Innovation: How Asking the Right Questions Generates the Great Ideas Your Company Needs*. Nueva York: AMACOM.
- West, A.** (2002). *Estrategia de innovación*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.