

La humanización de las empresas

El plan de negocio, constituido por sus diferentes planes (marketing, económico-financiero, recursos humanos...) ha sido la herramienta imprescindible para definir una empresa antes de su puesta en marcha. Elaborar un plan de negocio supone una inversión de tiempo importante debido a la investigación y reflexión que merece. Es realmente útil porque fuerza a pensar y calcular, pero no es del todo práctico por ser demasiado estático, en un mundo de negocios cada vez más dinámico. Realizar una modificación supone revisar de nuevo todos los planes.

Fue en 2010, cuando Alex Osterwalder diseñó el Business Model Canvas que permitía visualizar el modelo de negocio en una sola hoja (canvas=lienzo), resultando un documento que ofrece directamente una visión global (el *helicopter view*) de la idea de negocio. Mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

Este modelo consta de nueve campos; propuesta de valor, segmento de clientes, canales, relación con clientes, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costos y fuente de ingresos. Su sencillez, permite «pivotar», realizando cambios en el modelo de negocio, para testarlos e ir tomando decisiones que nos adapten de la mejor manera al transcurso del tiempo y las condiciones existentes en cada etapa.

Jorge Ruiz Royo

Profesor del MBA de la URV y CEO de Arandipur

De este modelo, quería destacar el campo denominado «relación con clientes». Supuso una innovación porque se trata de mucho más que de marketing. Contempla cómo la empresa contacta con los clientes, como les escucha, qué imagen quiere que tengan de ella y su manera de transmitirla. Y lo más importante es definir una buena estrategia y no de-



La relación con clientes va más allá del marketing. Contempla cómo les escucha y qué imagen quiere que tengan de ella

jar de ser coherente a ella, sea cual sea el medio de comunicación que se emplee.

Muy a mi pesar, voy a poner un ejemplo de empresa que ha sabido cuidar muy bien la relación con los clientes y que a la vez ha superado todas mis expectativas. Volkswagen durante muchos años se ha preocupado por transmitir una imagen muy clara de sí misma. Preguntando hace un par de años



por la calle, cualquiera nos hubiese respondido lo mismo sobre ella. Y ha debido de ser tan bueno ese trabajo de relación con sus clientes que a pesar de mentir al mundo de forma premeditada y bien organizada, y teniendo el valor de trucar 11 millones de coches, en 2016 ha acabado siendo el líder de ventas mundial con más de 10 millones de unidades. Por si alguien no llega a entender como me siento con este resultado, sólo imagínense un culé si el Barça baja a segunda.

Otro ejemplo interesante sobre la relación con los clientes, sería la del sector del cine español. Son conocidos, admi-

rados e imitados, tienen influencia política, social y marcan tendencia. Pero sin embargo en el año 2016 han facturado 180 millones de euros (110 en el extranjero y 65 en España; www.mecd.gob.es). Lo mismo que Portaventura y mucho menos que varias empresas de Tarragona. Sólo el sector del videojuego, que es bastante nuevo, ha facturado 723 millones y sigue subiendo. Vamos, que están sabiendo estar en nuestras mentes, sin tratarse de un sector relevante económicamente.

Pero la relación con los clientes no es un juego y cuando se yerra puede ser fatal para una

empresa. Un caso que peligra en la actualidad es Hawkers. En cinco años, estos veinteañeros ha demostrado controlar las redes sociales para vender sus gafas de sol económicas, facturando 70 millones en 2016.

Y aseguran llegar a los 150 millones en 2017, tras una ronda de financiación de 50 millones. Pero en los últimos meses han cometido errores de incoherencia en las redes sociales y su imagen se ha visto gravemente deteriorada. Más les vale volver a centrarse en sus valores o los clientes no tendrán compasión. Nunca la tienen.

Perder y pagar

Supongamos que tenemos una empresa que el año pasado tuvo pérdidas y que la ley nos obligara a pagar el impuesto de sociedades, un impuesto que, como es sabido, grava los beneficios empresariales. Si existiera esa norma, la recurriríamos y los tribunales acabarían dándonos la razón: no se puede obligar a tributar por un beneficio cuando en realidad ha habido una pérdida.

Pues esto es exactamente lo que ha sucedido con la denominada plusvalía municipal, el tributo que se paga a los ayuntamientos al vender un inmueble y que grava (tal como describe su nombre) el incremento de valor entre la adquisición

Montse Martínez

Profesora de la URV
Abogada Grupo Gispert Abogados y Economistas

y la venta. Pues bien, la cuota de este impuesto no se calcula en función de la diferencia entre los precios de adquisición y venta, sino en función de baremos marcados por los ayuntamientos, que dependen de los años transcurridos desde la adquisición.

No importaba que la venta hubiera sido con pérdidas: la plusvalía municipal siempre salía a pagar.

Hasta antes de la crisis era difícil encontrarse en dicha situación, pero desde 2008 ha habido muchos casos de venta a pérdida y es entonces cuando han empezado a interponerse reclamaciones.

Ha habido varias sentencias, pero el pasado 16 de febrero el Tribunal Constitucional ha dictado una sentencia definitiva que declara inconstitucional esta práctica en el territorio foral de Guipúzcoa, aunque no cuestiona la validez del impuesto cuando el inmueble se ha vendido con beneficio.

La sentencia tiene consecuencias importantes para los contribuyentes, pues hasta ahora los ayuntamientos desestimaban frecuentemente los recur-

sos de los ciudadanos sobre este asunto, pero con la sentencia se sientan las bases para que los tribunales de justicia tengan más argumentos para darles la razón.

Además, se abre una vía para reclamar los impuestos que ya han sido satisfechos. Para ello, el contribuyente debe demostrar que en la operación se produjo una pérdida económica, por ejemplo con las escrituras de compra y de venta. Reclamar



Reclamar no será posible en todos los casos, dependerá de consideraciones jurídicas

no será posible en todos los casos, dependerá de consideraciones jurídicas; y si la cuantía ha sido pequeña, quizá no salga rentable hacerlo. Pero si el exceso pagado es superior a 1.500 euros, seguramente compensará llevar la reclamación adelante, teniendo en cuenta que además pueden reclamarse los intereses de demora correspondientes.

El pronunciamiento del Constitucional también afectará a los propios ayuntamientos, que a la larga deberán modificar su normativa y renunciar a estos ingresos. Y, al igual que los bancos con las cláusulas suelo, deberán prepararse para hacer frente a una posible avalancha de reclamaciones ciudadanas que exigen lo que, en definitiva, nadie debería haberles cobrado de entrada.