Salvador Espinosa de los Monteros Garde*
Javier Verdeal Durán*

ALGUNAS REFLEXIONES ACERCA DE LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE TRABAJADORES

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta en la actualidad la función de recursos humanos es gestionar con éxito los desplazamientos internacionales de los empleados en el marco de procesos de expansión a otros mercados. Numerosas organizaciones han pasado de una posición reactiva en este ámbito a crear políticas específicas con el objeto de adaptar este tipo de procesos, en la medida de lo posible, a su estrategia y cultura corporativa. Este artículo, ante la creciente importancia del fenómeno de la movilidad internacional de trabajadores, pretende realizar una breve exposición acerca de las diferentes implicaciones que deberían considerarse ante la asignación de empleados a posiciones o proyectos en el extranjero. En particular, este fenómeno se ha abordado desde tres puntos de vista: estratégico, retributivo y fiscal.

Palabras clave: *recursos humanos, internacionalización de la economía, movilidad laboral, salarios, incentivos fiscales, empresas.*
Clasificación JEL: *F02, M21.*

1. Introducción

Son muchas las empresas españolas que, desde hace ya algunos años, han comenzado a extender su actividad fuera de nuestras fronteras aprovechando las oportunidades de inversión en el extranjero, tradicionalmente en Latinoamérica y más recientemente en Europa, Estados Unidos y China. Este fenómeno ha ido acompañado por la búsqueda de reducciones en materia de costes, así como el aprovechamiento de ventajas de tipo fiscal que determinados países ofrecen para atraer la inversión extranjera.

En este proceso de internacionalización de las empresas españolas, ha sido necesaria la constitución de filiales o apertura de sucursales en el extranjero, con el fin de controlar, de una manera más cercana, la efectividad en el logro de los intereses perseguidos por la organización. Motivado por ello es cada vez más habitual el desplazamiento de personal cualificado desde la casa matriz a las filiales, sucursales o empresas colaboradoras.

En este contexto las empresas se han visto en la necesidad de crear departamentos específicos encargados de la gestión de su personal expatriado, dotando a

* Garrigues Human Capital Services.

los mismos de la infraestructura necesaria para que el desplazamiento de personal desde España al extranjero, o del desplazamiento de personal extranjero a España, se realice en un marco de eficacia y seguridad jurídica, evitando al mismo tiempo los problemas derivados de la expatriación, problemas que repercuten no sólo en la actividad de las organizaciones, sino también, y lo que puede ser más importante, en la buena acogida del desplazamiento por el personal.

Los departamentos de gestión de expatriados de las empresas han pasado por tanto de ser una responsabilidad residual para la función de Recursos Humanos a convertirse en centros de excelencia empresarial dentro de la propia organización, sirviendo como soporte a los procesos de movilidad internacional que se producen en la empresa, con el fin de asegurar el éxito de la expatriación.

Esos departamentos asumen la responsabilidad de acometer el proceso de la expatriación con los mínimos riesgos posibles, aprovechando al mismo tiempo todas las medidas de planificación fiscal que las distintas jurisdicciones contemplan con ocasión del fenómeno de la expatriación, y cubriendo asimismo los aspectos laborales y de seguridad social derivados de dichos procesos.

2. La movilidad internacional y su encaje en la estrategia de la empresa

Enviar un empleado al extranjero es una apuesta que implica un coste económico elevado para la organización. La cobertura de una determinada posición por parte de un empleado desplazado supone, como regla general, un coste entre dos y tres veces superior al que se derivaría de la cobertura de dicha posición por un empleado local. Incluso en el ámbito de asignaciones internacionales de corta duración se requiere una importante inversión derivada de gastos estándares, como visas, tasas, vuelos, mudanzas al país destino, alojamientos, dietas, etcétera.

Una asignación internacional implica un reto tanto para el profesional como para la organización. En efecto, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones es que sus expatriados finalicen su proyecto con éxito y en el menor tiempo posible. A su vez, los profesionales propuestos para ser expatriados muestran, como regla general, incertidumbres relativas a su carrera profesional, así como a las condiciones personales y profesionales que tendrán que afrontar tanto durante su desplazamiento como en el momento de su retorno. En este contexto, los aspectos familiares son, sin duda, uno de los principales temas que la organización debe abordar con el fin de asegurar el éxito del desplazamiento. De hecho, es habitual que la falta de planificación de estos aspectos conlleve en muchas ocasiones el fracaso del objetivo perseguido con la expatriación.

Ante un proceso de expatriación, una organización deberá plantearse, en primer lugar, la necesidad o idoneidad de realizar traslados y, si son necesarios, deberá en segundo lugar poner en marcha los mecanismos oportunos para que, desde el momento en que se decida la necesidad de desplazar a un empleado hasta la fecha de su retorno, este proceso discurra de modo que minimice el riesgo de un posible fracaso de la expatriación.

3. Razones para la creación de una política de movilidad internacional

Son varias las razones por las que las empresas deciden expatriar a sus empleados:

— Búsqueda de oportunidades de negocio en nuevos mercados, captación de socios locales, puesta en marcha de nuevos proyectos, etcétera.

— Transmisión de conocimientos o cobertura de carencias en habilidades o competencias que puedan detectarse: en ocasiones, la expatriación se impulsa por la necesidad de que profesionales cualificados transmitan conocimiento y experiencia. En esta situación, nos encontraríamos ante un proceso de transmisión de *know-how.*

— Desarrollo de una cultura global de la organización: una de las razones más habituales es la que obedece a la necesidad de trasladar profesionales para iniciar o supervisar actividades en otros territorios, con el fin de asegurar su adecuación a los estándares corporativos. Esta expatriación de carácter «estratégico» tiene asimismo por objeto la potenciación de la visión de grupo por parte de todos los integrantes de la organización, con independencia de su localización geográfica.

De hecho, es habitual que compañías con una gran presencia internacional desarrollen políticas permanentes de movilidad dentro de sus planes de carrera profesional con el objeto de que sus empleados alcancen una visión global de la organización. Es igualmente habitual, como veremos más adelante, que al alcanzar un tamaño y grado de globalización determinados, estas compañías fomenten un movimiento constante a todos los niveles de la organización entre las diferentes sociedades del grupo, y no sólo entre matriz y filiales.

— Necesidad de desarrollo individual: las asignaciones internacionales pueden facilitar un desarrollo específico a un profesional en línea con su desarrollo a largo plazo, con el objetivo de prepararlo para el desempeño de futuros roles. Los objetivos estarán relacionados con el desarrollo de habilidades como «líder global», puntos de vista internacionales, experiencia en un determinado negocio y conciencia internacional. Estaríamos ante la expatriación como parte del plan de carrera del directivo en la organización.

La importancia de estos motivos varía fundamentalmente en función del grado de internacionalización en el que se encuentre la organización. Así, en el caso de compañías que inician su expansión fuera de nuestras fronteras, la necesidad de desplazar al extranjero a profesionales que tengan las habilidades necesarias para poder analizar la posibilidad de realizar adquisiciones, determinar la viabilidad de la compañía en otros mercados, recopilar información de calidad para la toma de decisiones estratégicas, llevar a cabo negociaciones con posibles nuevos socios o colaboradores o seleccionar a los asesores más adecuados, es fundamental para el éxito de la andadura internacional de la organización.

Una vez iniciada la actividad de la compañía en el extranjero, es crítica para la organización la transmisión de su *know-how* a todas las actividades que vaya a desarrollar. La recreación en el extranjero de los elementos característicos de la organización, desde su modelo de negocio hasta sus procedimientos internos en el «día a día» sólo puede ser llevada a cabo en una fase inicial por profesionales desplazados desde la matriz con la capacidad e iniciativa suficientes para poder acometer estos retos.

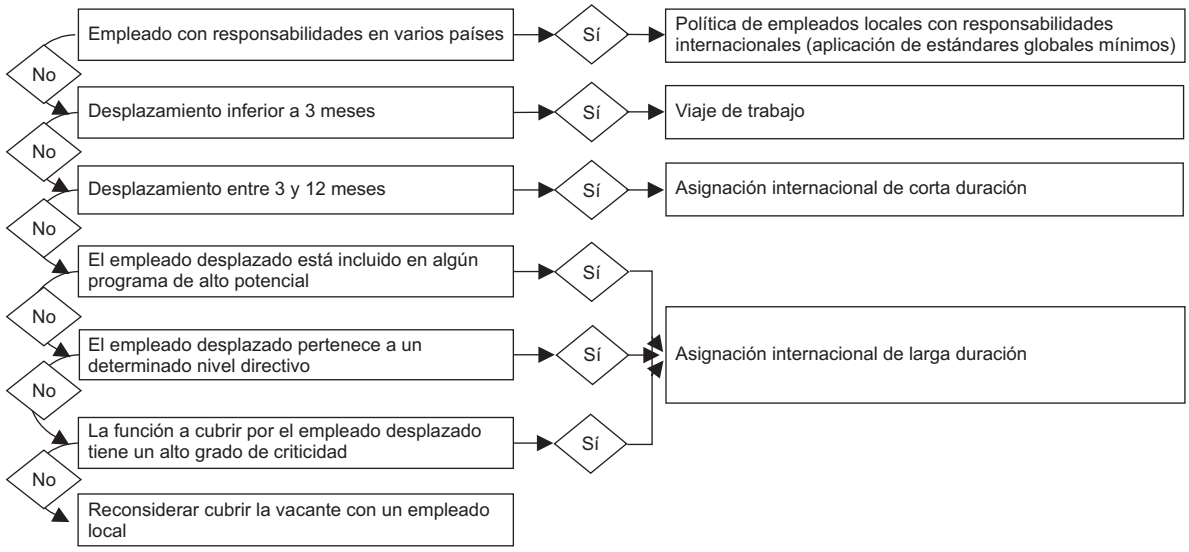
Por su parte, en el caso de compañías con un cierto grado de desarrollo internacional y, por tanto, con estructuras más consolidadas en otros mercados, la transmisión de la cultura y valores organizativos, así como una óptima integración de cada una de las sociedades del grupo mediante la implantación de políticas corporativas homogéneas, convierten en un factor de especial importancia el desplazamiento de directivos procedentes de la matriz a las sociedades filiales situadas en otros territorios.

Por último, las compañías con un alto grado de internacionalización, que ya cuentan con presencia en numerosos países y que han sido capaces de introducir su cultura corporativa en cada uno de ellos, en su afán por convertirse en organizaciones de carácter global, están transitando desde un modelo organizativo en el que prevalecían las relaciones matriz-filial hacia otro en el que se potencia la comunicación directa entre las propias filiales, descargando a la matriz de parte de su función de cohesión y dotando de este modo cada una de las sociedades del grupo de una mayor importancia y autonomía. En este proceso, cobra vital importancia que los empleados de la organización desarrollen una visión global del grupo a todos los niveles, rompiendo barreras idiomáticas, culturales, etcétera. Es por ello que en esta fase de desarrollo, son las necesidades de desarrollo internacional del equipo profesional de la organización las que mueven las políticas de movilidad internacional.

Existen muchas otras situaciones en las que es habitual que se recurra a la expatriación, y en las que en nin-

FIGURA 1

ÁRBOL DE DECISIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL TIPO DE DESPLAZAMIENTO Y SU CONSIGUIENTE POLÍTICA DE APLICACIÓN



FUENTE: Garrigues Human Capital Services.

gún caso resultaría conveniente optar por esta alternativa, ya que, por regla general, no conducen a los resultados deseados. A modo de ejemplo, podrían citarse las siguientes:

— La expatriación como un premio (única y exclusivamente) para el profesional.

— La expatriación como una forma de «liberarse» de un caso conflictivo o problemático.

— La expatriación como una forma de enviar a un profesional-parche a cubrir una necesidad de negocio inmediata y que no encaja en su carrera.

4. La elección del tipo desplazamiento

Más allá de las razones expuestas tanto para expatriar como para no expatriar, en la decisión de cubrir una vacante con un expatriado influyen, en gran medida, las características y requisitos del citado puesto, o los objetivos del proyecto que se vaya a emprender. Estos aspectos adquirirán también una gran relevancia en la toma de decisiones acerca de la duración que inicialmente vaya a tener el desplazamiento, así como su tipología y consecuente tratamiento por parte de la organización. En efecto, el establecimiento de criterios en virtud de los cuales puedan diferenciarse los desplazamientos permitirá a las organizaciones crear y aplicar diferentes políticas y programas de expatriación, con el objeto de adaptar la gestión de los mismos a sus características de forma más adecuada.

Con este objetivo, es habitual la utilización de árboles de decisión para analizar cada caso concreto, ubicando así cada expatriación dentro de los diferentes tipos de asignación que se hayan definido con carácter previo. A modo de ejemplo ver Figura 1.

El empleo de este tipo de herramientas puede ayudar a la empresa en la determinación de la necesidad real de una asignación internacional para la cobertura de una posición. Una valoración previa de este aspecto puede, además, implicar un ahorro de costes para la organización, en la medida en que a menudo esta necesidad puede ser cubierta mediante la incorporación de:

— un empleado local; o

— un expatriado de corta duración.

Considerando lo anterior, la tipología habitual de los desplazamientos internacionales que en la práctica se encuentran las empresas suele ajustarse a los siguientes criterios:

— Posiciones con responsabilidades en varios países.

— Asignaciones de corta duración: utilizados para dirigir o completar proyectos, lanzar nuevos productos o líneas de servicios, etcétera.

— Asignaciones de larga duración: para lograr una transferencia de conocimientos técnicos o de competencias, para realizar reestructuraciones, para liderar el establecimiento en nuevos mercados, o la incorporación de nuevas adquisiciones a la organización.

Al objeto de incrementar las posibilidades de éxito de las asignaciones internacionales, son varios los aspectos que afectan a los profesionales a expatriar y que podrían resumirse del siguiente modo:

- Establecimiento de expectativas de desempeño:

— En cada asignación deberían definirse los objetivos perseguidos desde el inicio, esto es, qué se necesita conseguir y cuánto tiempo se estima para lograrlo. Clarificar desde el inicio qué se pretende con el desplazamiento internacional ayudaría al expatriado a enfocar de modo más preciso su trabajo, aportándole mayor seguridad de cara a afrontar su expatriación, mientras que, al mismo tiempo, la organización podría realizar una evaluación más precisa de los potenciales candidatos y una valoración más objetiva del éxito de la asignación.

— La organización debería disponer clara y concisamente de la descripción de la posición a cubrir, recogiéndose en la misma la misión, principales responsabilidades y perfil profesional requerido (competencias, experiencia, titulación, etcétera) para el puesto. Lo anterior ayudará a justificar la necesidad de la citada posición y cómo encaja con los objetivos perseguidos.

- Establecimiento de condiciones económicas y expectativas de carrera:

— A pesar de que una asignación internacional puede ser considerada como una oportunidad de crecimiento profesional, la organización debería, en todo caso, comunicar al profesional seleccionado cómo encajaría su asignación en el marco de su carrera profesional dentro de la organización.

— En relación con la retribución en el ámbito de la movilidad internacional, la organización debería igualmente definir políticas objetivas y homogéneas en este aspecto, evitando de este modo negociaciones individuales con los expatriados que pudieran llevar a un incremento artificial de su retribución, y una potencial percepción de inequidades internas por parte de los mismos.

5. La retribución en el ámbito de la movilidad internacional

Centrándonos en los sistemas de compensación específicos para los desplazamientos internacionales, su razón de ser responde a la necesidad de compensar los gastos extraordinarios derivados del traslado a otro país, así como el «coste personal» que este tipo de desplazamiento supone para cualquier empleado.

Sin embargo, las mejores prácticas en esta materia están basadas en la idea de mantener la capacidad de ahorro que el empleado tenía en su país de origen. Esta tendencia, además de evitar posibles excesos retributivos:

— facilita la comunicación de la política retributiva; y

— minimiza el impacto que la expatriación puede suponer en la equidad interna de los países de destino de

los expatriados, al objetivar la determinación de la retribución que perciben durante su desplazamiento.

Así, en el supuesto de que, una vez asegurada la capacidad de ahorro del expatriado, la organización todavía considerase necesario incrementar su compensación, este incremento se realizaría a través de elementos retributivos previamente definidos, evitando en todo caso el aumento artificial de los conceptos retributivos satisfechos.

En este sentido, es habitual que la retribución del personal expatriado se defina de acuerdo con los siguientes métodos:

- Sistema de hoja de balance: mantenimiento de la estructura retributiva de la sociedad de origen, estableciendo una serie de elementos retributivos extraordinarios satisfechos durante el período de desplazamiento, con el fin de mantener el nivel de vida y posibilidades de ahorro del expatriado con anterioridad a su desplazamiento. Estos elementos retributivos extraordinarios se calculan de acuerdo con las siguientes variables:

  — nivel retributivo del expatriado;

  — tamaño de su unidad familiar; y

  — diferencial del coste de vida existente entre el lugar de origen y el lugar de destino del desplazamiento.

A través de esta alternativa, la más extendida en la práctica, las organizaciones pueden establecer de forma objetiva las cantidades adicionales a pagar a sus expatriados, evitando de este modo una retribución excesiva de los desplazamientos y la arbitrariedad a la hora de establecer los paquetes retributivos, que puede desencadenar en una escalada de los costes derivados de la expatriación. Asimismo, en la medida en que la retribución del expatriado sigue vinculada a la estructura de su sociedad de origen, el establecimiento de las condiciones salariales del mismo tras su retorno suele resultar más sencillo.

- Inclusión del expatriado en la estructura retributiva de la sociedad de destino: este sistema es utilizado en el supuesto de desplazamientos de empleados jóvenes o de perfiles de baja criticidad en el contexto del desarrollo de carreras internacionales, en las cuales el desplazamiento es un elemento atractivo en sí mismo para el empleado. Sin embargo, es difícilmente aplicable a desplazamientos de profesionales con más experiencia y nivel en la organización.

Asimismo, a la hora de afrontar la definición de una política retributiva específica para el personal expatriado es igualmente frecuente:

- Definir un paquete retributivo global para los empleados expatriados, con independencia del país de desplazamiento, y que variará en su cuantía en función de las diferencias existentes entre estructuras salariales, sistemas impositivos y nivel de vida de los distintos países en los que opere la organización.

Esta alternativa, en virtud de la cual se fomenta la movilidad dentro del grupo, es propia de organizaciones con políticas globales de movilidad internacional, con flujos constantes de desplazamientos no sólo entre matriz y filiales, sino también entre estas últimas.

- Crear paquetes retributivos específicos en función de las características de cada destino o grupo de destinos. Esta alternativa permite:

  — Facilitar la cobertura de posiciones especialmente difíciles, ya sea por su contenido, ya por las especiales condiciones del determinado país en que deban desarrollarse.

  — Aprovechar posibles beneficios fiscales que de otro modo no serían aplicables.

6. Principales incentivos fiscales a la movilidad internacional

En todo caso, en el diseño de un esquema retributivo específico para el personal expatriado, además del tipo y duración del desplazamiento, cobran especial importancia las implicaciones fiscales que se derivarán del mismo. De hecho, la movilidad internacional de trabajadores es uno de los ámbitos en los que la normativa fiscal española ofrece mayores posibilidades de optimización fiscal.

Centrándonos exclusivamente en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (en adelante, IRPF),

podemos destacar dos incentivos fiscales cuya utilización por parte de las empresas españolas tal vez no esté muy extendida hasta la fecha, pero que sin duda permiten obtener importantes ventajas fiscales. En concreto nos referimos a:

— La exención de rendimientos obtenidos por trabajos realizados en el extranjero, regulada en el artículo 7.p) de la Ley del IRPF.

— El nuevo régimen de «impatriados» que se recoge en el artículo 93 de la Ley del IRPF.

7. Exención de rendimientos obtenidos por trabajos realizados en el extranjero

El artículo 7.p) de la Ley del IRPF establece que estarán exentos, hasta un importe de 60.100 euros, los rendimientos del trabajo percibidos por trabajos efectivamente realizados en el extranjero, siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos:

— Que dichos trabajos se realicen para una empresa o entidad no residente en España.

— Que en el territorio en que se realicen los trabajos se aplique un impuesto de naturaleza análoga a la del IRPF y no se trate de un territorio que haya sido calificado como paraíso fiscal.

— Esta exención será incompatible para los contribuyentes destinados en el extranjero, con el régimen de excesos excluidos de tributación previsto en el reglamento de este impuesto, cualquiera que sea su importe.

Por su parte, el artículo 6 del recientemente publicado Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del IRPF y se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones desarrolla algunos de los requisitos establecidos en el artículo 7.p) de la Ley del IRPF.

Teniendo en cuenta lo dispuesto en la normativa fiscal, y como condición previa para disfrutar de la citada exención deben prestarse servicios de manera efectiva en el extranjero. Es decir, debe existir un desplazamiento físico al extranjero, ya que la prestación del servicio debe realizarse físicamente fuera de España. En cualquier caso, como consecuencia del servicio prestado en el extranjero, el empleado no debe perder su calificación de residente fiscal en España de acuerdo con alguno de los criterios dispuestos en la Ley del IRPF.

Otro de los requisitos establecidos en el artículo 7.p) de la Ley del IRPF es que los trabajos se realicen «para una empresa o entidad no residente en España o un establecimiento permanente radicado en el extranjero». El cumplimiento de este requisito es el que ha generado tradicionalmente una mayor controversia, sobre todo en relación con los servicios «intragrupo».

La aplicación de la exención del artículo 7.p) de la Ley del IRPF queda condicionada en todo caso a que los servicios prestados generen una *ventaja* o *utilidad* para la entidad no residente. Un claro indicio de la existencia de dicha *ventaja* o *utilidad* es que la entidad receptora soporte el coste de la prestación de tales servicios.

Por lo que se refiere a la posible tributación en el extranjero, en la actual redacción del artículo 7.p) de la Ley del IRPF ha desaparecido el requisito de la tributación efectiva de los rendimientos del trabajo obtenidos en el extranjero que se contemplaba en la normativa vigente en el año 2000, exigiéndose, únicamente, que en el país extranjero sea de aplicación un impuesto de naturaleza idéntica o análoga al IRPF. En efecto, conforme a la normativa española, la citada exención sería de aplicación en aquellos supuestos en los que, pese a haberse realizado el trabajo de forma efectiva en el extranjero, los rendimientos del trabajo percibidos por tales servicios no hubieran sido objeto de gravamen en el tercer país.

En relación con el cálculo de la renta exenta, la Ley de IRPF establece la cuantía de 60.100 euros como el importe máximo que se puede beneficiar de la exención. A este respecto, el artículo 6 del Reglamento del IRPF ha incluido, como novedad, cómo debe calcularse el importe de las rentas que pueden beneficiarse de la exención. En efecto, el texto reglamentario ha incluido el criterio que se había mantenido por la Dirección General de Tributos en relación con dicho cálculo que se refería a los rendimientos devengados durante los días de estancia en el extranjero mediante la aplicación de un criterio de

cálculo proporcional en función del salario/día devengado que tuviera en cuenta la totalidad de los días del año, incluyendo asimismo una mención a «las retribuciones específicas correspondientes a los servicios prestados en el extranjero».

8. El régimen de «impatriados»

Por otro lado, y considerando el fenómeno de la expatriación en el sentido inverso, esto es, en los supuestos de desplazamientos de trabajadores para prestar sus servicios en territorio español, el artículo 93 de la nueva Ley del IRPF recoge el régimen de tributación comúnmente conocido como «régimen de impatriados».

De acuerdo con este régimen, los contribuyentes, trabajadores extranjeros, que adquieran su residencia fiscal en España pueden optar por tributar por el Impuesto sobre la Renta de No Residentes durante el período impositivo en que se efectúe el cambio de residencia y durante los cinco períodos impositivos siguientes. Ello implica que la determinación de las rentas del trabajo sujetas a gravamen, así como su tipo de tributación es el previsto en la Ley del Impuesto sobre la Renta de no Residentes (en adelante, IRNR), esto es, un tipo fijo del 24 por 100.

La medida recogida en este artículo no es desconocida en el entorno europeo. Por ejemplo, en el Reino Unido existe la posibilidad de optar entre ser no residente o residente «no ordinario», o ser considerado residente «ordinario» a efectos fiscales desde la fecha de llegada al Reino Unido si durante el año de llegada el contribuyente manifiesta su intención de permanecer por un período superior a tres años. También Holanda tiene una figura denominada la «regla del 30 por 100» que permite a los contribuyentes que llegan al país, durante dos años, no pagar impuesto sobre el 30 por 100 de su base imponible por rentas del trabajo gravables en Holanda. Adicionalmente, los contribuyentes que debieran ser considerados residentes pueden optar por ser considerados no residentes y por tanto ser gravados exclusivamente por su renta de fuente holandesa.

Las condiciones para la aplicación del régimen especial de tributación a un contribuyente de conformidad con los requisitos recogidos en el artículo 93 de la Ley del IRPF, así como en el Reglamento del IRPF, son las siguientes:

a) Que el contribuyente no haya sido residente en España durante los 10 años anteriores a su nuevo desplazamiento a territorio español.

b) Que dicho desplazamiento se produzca como consecuencia de un contrato de trabajo.

A este respecto, el texto establece que se entiende cumplida dicha condición cuando se inicie una relación laboral, ordinaria o especial, o estatutaria con un empleador en España, o cuando exista una carta de desplazamiento de su empleador en el «país de origen» y el contribuyente no obtenga rentas mediante un establecimiento permanente situado en territorio español.

c) Que los trabajos se realicen efectivamente en España.

En este sentido, el texto determina que se podrán prestar parte de los trabajos en el extranjero siempre que la retribución correspondiente a los mismos no exceda del 15 por 100 de la retribución total anual (límite que se eleva al 30 por 100 cuando, según lo establecido en el contrato de trabajo, el empleado desarrolle funciones fuera de España en otra empresa del grupo, en los términos establecidos en el artículo 42 del Código de Comercio).

Para determinar la retribución correspondiente a los trabajos realizados en el extranjero, se considerarán los días en los que se ha permanecido desplazado en el extranjero, así como las retribuciones específicas correspondientes a los servicios prestados en el extranjero.

d) Que dichos trabajos se realicen para una empresa o entidad residente en España o para un establecimiento permanente situado en España de una entidad no residente en territorio español.

Sin duda alguna, uno de los aspectos más controvertidos para la aplicación del régimen objeto de análisis es cómo debe entenderse el requisito de que el

destinatario de los servicios deba ser bien una empresa residente en España, bien un establecimiento permanente localizado en España de una sociedad residente en extranjero, cuando el desplazamiento a territorio español se produce dentro del marco de un grupo de empresas.

Para ello, podría ser de interés el análisis del comentado criterio de la Dirección General de Tributos en relación con la aplicación de la exención por trabajos efectivamente realizados en el extranjero establecida en el artículo 7.p) de la Ley del IRPF, pronunciándose sobre los criterios que deben seguirse para conocer cuándo un trabajo se realiza «para una entidad extranjera» dentro de los servicios que se prestan habitualmente entre las sociedades integrantes de un mismo grupo.

e) Finalmente, se establece que los rendimientos del trabajo que se deriven de dicha relación laboral no queden exentos de tributación por el Impuesto sobre la Renta de no Residentes.

Este régimen especial se aplicará durante el período impositivo en el que el contribuyente adquiera su residencia fiscal en España, así como los cinco períodos impositivos siguientes.

Esto es, el régimen se podrá aplicar durante un máximo de seis años (aquel en el que se adquiera la residencia fiscal en España —que puede ser el año de la llegada o el año natural posterior— y los cinco siguientes).

9. Conclusión

Como se ha intentado poner de manifiesto en el contenido de este artículo, definir adecuadamente la estrategia del proceso de la expatriación, es sin duda un elemento esencial para garantizar el éxito de las empresas que afrontan el fenómeno de la expatriación. Pero conocer las ventajas fiscales de la normativa de cada una de las jurisdicciones en las que puede estar involucrada la empresa y el expatriado es una necesidad de las empresas para asegurar que el impacto económico del proceso de expatriación sea el mínimo posible. Aunar estrategia y conocimiento de la normativa fiscal sin duda alguna permite a muchas empresas afrontar «de otra manera» el proceso de la expatriación.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

ICE
INFORMACIÓN COMERCIAL
ESPAÑOLA

CUADERNOS ECONÓMICOS

Número 73 • Junio 2007

LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA EN LAS EMPRESAS

Presentación: La gestión de la actividad innovadora en las empresas

Vínculos con la comunidad científica e impacto económico de la innovación: un análisis de empresas belgas incluidas en la encuesta CIS-3
Bruno Cassiman, Reinhilde Veugelers y Pluvia Zuniga

Determinantes de la elección del socio tecnológico: especificidades sectoriales y de tamaño
Lluís Santamaría Sánchez y Josep Rialp Criado

El impacto de la gestión de la innovación radical en la sustitución del consejero-delegado: evidencia empírica en la industria española de periódicos
Isabel Gutiérrez y Manuel Núñez-Nickel

Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico
C. García Olaverri, E. Huertas Arribas, A. Urtasun Alonso y M. Larraza Kintana

¿Por qué los innovadores tecnológicos han fracasado en conquistar la industria del software de seguridad?
Marco S. Giarratana y Sergio Mayordomo

Efectos de la cultura nacional en la relación entre orientación emprendedora y el resultado de la innovación de producto: el caso del sector farmacéutico
Nuria Esther Hurtado Torres, Eulogio Cordón Pozo y María Eugenia Senise Barrio

¿Generan los clusters geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación? Un enfoque basado en recursos
José Céspedes-Lorente y Javier Martínez del Río

La participación en el Programa Eureka y su efecto en la performance de la empresa
Cristina Bayona Sáez y Teresa García Marco

Incentivos fiscales a la I+D en la OCDE: estudio comparativo
M.ª Beatriz Corchuelo Martínez-Azúa

TRIBUNA DE ECONOMÍA

La duración de las huelgas: evidencia empírica para España
Mariluz Marco Aledo, Silviano Esteve Pérez y María Engracia Rochina Barrachina