

REFORMA LABORAL

Junio 2010

Un tímido acercamiento a los profundos
cambios que exige nuestro mercado laboral

Pág. 20

La nueva Normativa Comunitaria

aplicable a la
automoción

Pág. 6

El desarrollo de los servicios en el automóvil

Una asignatura
pendiente

Pág. 16

Entrevista a D. Carlos Gómez Plaza

Director-gerente de la
Fundación Tripartita para la
Formación en el Empleo (FTFE)

Pág. 10

Operaciones Vinculadas

¿Cómo elaborar la declaración
del Impuesto sobre Sociedades?

Pág. 34





Cubeware: la solución de Business Intelligence que permite convertir ideas en acciones con resultados medibles

Con la herramienta de Business Intelligence de ADP, explotará al máximo todos los datos de su DMS Aswin para ofrecerle información que podrá analizar en varias dimensiones y con el nivel de detalle requerido. De este modo, conocerá la situación de su concesionario en todo momento y podrá diseñar los planes y estrategias necesarios para alcanzar el éxito.

Cubeware recoge y gestiona los datos de Aswin, que se organizan en cubos, lo que facilita su navegación, consolidación y análisis. La herramienta de Business Intelligence de ADP dispone de informes estándar y personalizados que podrá programar según sus necesidades. La visualización de la información en gráficos o en cuadros de mando contribuye a la interpretación eficaz de los resultados. Además, no necesita estar físicamente en la oficina para acceder a la información, que también podrá compartir fácilmente con otros gracias a la función web.

Cubeware: Mejore su gestión y estrategia de negocio

Si desea saber más de Cubeware o concertar una cita para una demostración, contacte con ADP en el correo electrónico marketing_aswin_es@adp.com o en el teléfono 91 806 99 00. Pregunte por el Departamento de Marketing.

EDITORIAL

¿OPORTUNIDAD PERDIDA?

DAMIÁN CANEDA • Presidente de la Asociación Española de Concesionarios Nissan

Estamos inmersos en una crisis a la que no se le ve el fin. Cientos de miles de empresas han cerrado y el resto ha sufrido procesos de reestructuración para adaptarse. Reducen gastos generales, de personal, venden activos, salen al exterior, reestructuran líneas de producción, renegocian préstamos, etc.

Una acción equivalente a la empresa privada haría que la Administración buscara la forma de reducir el gasto de personal un 30%, y no por la vía de reducción de salarios, sino de reestructuración.

Hay funciones que se triplican entre Administraciones, sobre todo entre las Diputaciones y las Delegaciones autonómicas, sobra un gran número de Ayuntamientos cuyo tamaño les impide ser eficaces, un gran porcentaje de empresas públicas es inútil, las televisiones públicas son un ejemplo de ineficacia y despilfarro.

Todo eso lo pagamos las Pymes, los concesionarios que ni tan siquiera tenemos una Ley de Distribución.

La segunda reforma urgente era la laboral. La reforma ahora aprobada responde a la presión de los mercados, como lo es la bajada del 5% de los salarios de los funcionarios o la congelación de las pensiones, y se nota que no responde a un estudio serio y al convencimiento de su necesidad. El mercado laboral español es el peor del mundo civilizado. Por eso, de media, doblamos el desempleo y la temporalidad.

¿Vamos a mejorar con la reforma? Creo que no, porque no corrige los grandes defectos, ni la inflexibilidad ni la falta de claridad jurídica. Para la empresa será más fácil cerrar que reestructurar plantillas. El teórico despido por causas objetivas seguirá sin existir y el pequeño empresario estará sometido al chantaje permanente, lo que no invita a contratar con alegría. No hay confianza en la Administración ni en la legislación laboral.

Aunque, teóricamente, la tercera reforma en importancia sería la del sistema financiero, voy a anteponer la de la formación; y digo formación y no educación, porque ésta es la más importante de las que necesita España y cuando se haga, si se hace algún día, tardará años en dar frutos. En cambio, la formación en las empresas, si de verdad se utilizara, si se creyera en ella y no fuera básicamente una fuente de financiación de sindicatos y asociaciones empresariales, ayudaría a subir la productividad, que está a niveles tercermundistas en muchas de nuestras empresas.

Pues eso, el excesivo tamaño de la Administración y su ineficacia, el mal funcionamiento del mercado laboral y la falta de formación, son factores que han quedado en evidencia con esta crisis. ¿Seremos capaces de actuar sobre ellos? ■



Edición y Redacción

GRUPO PROASSA
C/ Monte Esquinza, 6 - 3º Izq.
28010 MADRID
Tel: 91 335 13 02
Fax: 91 335 13 09
revista.apemar@grupoproassa.com

Contratación de Publicidad

Tel: 91 335 13 02
Fax: 91 335 13 09

Creatividad y Diseño

Oncedecien Comunicación Global
Zoco Gran Santander, 1º Planta
39011 Peñacastillo · CANTABRIA
Tel: 942 106 406
www.oncedecien.com

Impresión

Gráficas CAMPER

Depósito Legal

M-40681-2004

© Prohibida la reproducción total o parcial de textos, dibujos, gráficos y fotografías de esta publicación, así como su uso para fines informativos, comerciales o de cualquier otro tipo. En todos los casos, la utilización de los mismos sólo se permitirá con autorización previa y escrita de GRUPO PROASSA.

GRUPO PROASSA no comparte necesariamente ni se responsabiliza de las opiniones vertidas en esta publicación por las colaboraciones externas. El hecho de publicarlas no implica conformidad con su contenido.

Tu compromiso con el **MEDIO AMBIENTE**



En GESMA desarrollamos nuestro trabajo respetando al máximo el entorno ambiental, teniendo como base la prevención de la contaminación y como filosofía el avance en las líneas de desarrollo sostenible, cumpliendo la legislación vigente.

Estamos autorizados en todas las Comunidades Autónomas como gestores de residuos peligrosos, no peligrosos y especiales.

Somos una empresa consolidada como operador logístico a nivel nacional, especializada en la Gestión Integral de Residuos:

ABSORBENTES: productos capaces de retener y absorber el derrame de cualquier tipo de sustancia, tanto en tierra como en agua.

MINIMIZACIÓN: máquinas que consiguen prensar y reducir al mínimo los residuos en origen.

CONTENEDORES DE RESIDUOS: permiten almacenar, de forma cómoda y rápida, todo tipo de residuos inertes en el mínimo espacio.

CONSUMIBLES: envases homologados por la Comunidad Europea que permiten un envasado, correcto y seguro, de residuos peligrosos.

www.gesmaconsulting.com

SUMARIO

DE INTERÉS JURÍDICO **6**

La nueva normativa comunitaria aplicable a la automoción

FORMACIÓN **10**

Entrevista a D. Carlos Gómez Plaza, Director Gerente de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE)

NOS INTERESA CONOCER **16**

El desarrollo de los servicios en el automóvil. Una asignatura pendiente

LABORAL **20**

Reforma laboral Junio 2010:
un tímido acercamiento a los profundos cambios que exige nuestro mercado laboral

LIDERAZGO EMPRESARIAL **26**

El Sultán y el rruiseñor

POSVENTA **29**

La posventa necesaria

FISCAL **34**

Operaciones vinculadas. ¿Cómo elaborar la declaración del Impuesto sobre Sociedades?

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL **36**

¿Qué pueden hacer las empresas de consultoría para ayudar a las empresas en crisis?

LA NUEVA NORMATIVA COMUNITARIA APLICABLE A LA AUTOMOCIÓN

ALFREDO BRIGANTY ARENCIBIA

QVADRIGAS ABOGADOS

Desde 1985 la Comisión Europea está tratando de acertar con la regulación de las prácticas comerciales que afectan a la Automoción, en tanto constriñen el Tratado de la Unión (en su día, de “Roma”) en lo relativo al libre comercio.

A nadie se esconde que sus intentos sólo han servido para el desencanto de los operadores económicos afectos a este sector tan específico y controlado por unos pocos, en detrimento siempre de los distribuidores que, por mucho que se discuta, han visto mermaidas sus expectativas en las sucesivas modificaciones, ya sea para beneficio de los fabricantes, ya para los talleres independientes o para los consumidores.

Llegar a esta simple conclusión requiere, aparte de la experiencia, el análisis de la evolución normativa. Me refiero a los Reglamentos de Exención por Categorías (REC) que se han distinguido con los números 123/1985, 1475/1995 y 1400/2002.

Este último, que expiró el 31 de mayo del 2010 y que ha sido especialmente prorrogado hasta el 1 de junio de 2013 para la actividad de ventas de vehículos nuevos, en aras a facilitar la amortización de las inversiones obligadas tras su aparición, será sustituido definitivamente por dos reglamentos a aplicar conjuntamente, aunque concernientes a la venta y a la posventa por separado.

Para entendernos, frente a la regulación única (REC nº 1400/2002) que existía para venta y posventa hasta el pasado 31 de mayo de 2010, el legislador ha decidido la promulgación de una norma *específica* de la automoción para la posventa y otra *general* para la distribución de cualquier producto, independientemente de su naturaleza.

En el futuro, la **actividad de ventas de vehículos nuevos** (turismos y vehículos comerciales), estará sometida al **Reglamento (CE) nº 330/2010, de 20 de abril**, que modifica el REC nº 2790/1999 de restricciones verticales (en adelante, nuevo *Reglamento General*).

Y la **actividad de posventa** (distribución de recambios y prestación de servicios de reparación y mantenimiento), al nuevo **Reglamento (CE) nº 461/2010, de 27 de mayo** (en adelante, nuevo *Reglamento Específico*), en combinación con el anterior.

“Hablar de *Códigos de Conducta* entre desiguales es tanto como invitar a un trágala”

Esta dualidad normativa, según la rama de actividad, se complementa con unas “Directrices” suplementarias, promulgadas también en los recientes meses de abril y mayo, respectivamente, debiendo destacar que, lejos de simplificar el marco normativo, dificulta todavía más, si cabe, la comprensión de las reglas aplicables al sector de la automoción.

Me permito la crítica después de que la Comisión haya mantenido en el período de estudio de alternativas ante la expiración del REC nº 1400/2002, la conveniencia de sustituir esta norma por otra de fácil interpretación. ¡El resultado parece de broma!

Tengo claro que las autoridades de la competencia se mueven por intereses distantes del mero ordenamiento jurídico pues, de lo contrario, carece de justificación este galimatías.

Y lo digo por la deliberada desaparición, en ambos Reglamentos, de cualquier referencia a *condiciones generales* (cauteladas) para la protección contractual, como las relativas a la duración mínima de los contratos, a la necesidad de justificar por escrito y de forma clara y transparente los motivos de la resolución de los vínculos, al derecho que autorizaba la libre transmisión del negocio entre miembros de

la misma red comercial, al derecho a someter las controversias a un tercero independiente y a la necesidad de preaviso mínimo en caso de cese unilateral de las relaciones comerciales, cuando en los tres Reglamentos previos (123/1985, 1475/1995 y 1400/2002) se vanagloriaba el legislador de incluir normas relacionadas con el justo equilibrio entre las partes intervinientes, por el consustancial beneficio que producía en el mercado.

Tan es así, que la propia *Guía Orientativa* difundida en el año 2002 para explicar la filosofía y los objetivos del Reglamento (CE) n° 1400/2002, expresamente reconocía que “la inclusión de condiciones generales sobre la protección contractual es parte de las normas específicas y más estrictas elaboradas por la Comisión para este sector, frente a otros sectores económicos. La experiencia de la Comisión demuestra que un marco contractual estable permite repercutir a los consumidores los beneficios obtenidos de la distribución y la reducción de costes” (sic).

Ya no es que donde se dijo *digo*, se diga ahora *diego*, sino que nada se dice, en una clara amnesia premeditada, al socaire del compromiso de los fabricantes a la firma de *Códigos de Conducta* que, lejos de servir para mejorar el entorno competitivo, se convertirán en el mejor ejemplo de la incompetencia de las autoridades de la competencia.

Me van a perdonar el atrevimiento, pero ya son muchos los años, los sufrimientos y los desengaños - con propios y ajenos, que conste -, como para evitar sutilezas que lejos de merecer, ridiculizan a cualquiera que conozca los entresijos del sector y el fiasco que se produce ante cualquier novedad. Hablar de *Códigos de Conducta* entre desiguales es tanto como invitar a un trágala.

A sabiendas, pretende justificarse el legislador haciendo un alarde de pureza en su cometido, sosteniendo incluso, y a estas alturas, que carece de competencia para cuestiones ajenas al derecho de la competencia, cacareando además que se acabaron las intromisiones en las relaciones bilaterales cuando, durante veinticinco años, ha mantenido todo lo contrario. En mi humilde opinión, esta imprudente excusa conducirá al sector hacia una involución de más de 30 años.

Es cuestión de esperar próximos acontecimientos, una vez se consume la purga natural en las redes de distribución por culpa de todos y de ninguno. ¡Ya veremos qué pasa en esta crisis con los supervivientes!

Al margen de consideraciones personales, que solo sirven para mi escarnio, volvamos al cauce de la ortodoxia para concretar que, a partir del 1 de junio de 2010, se

aplica conjuntamente en el mercado de posventa el nuevo *Reglamento Específico* y el *Reglamento General* en todo aquello que pudiera afectarle.

Hasta el 1 de junio de 2013 el mercado de la venta de vehículos nuevos seguirá rigiéndose por el Reglamento (CE) n° 1400/2002, sin que deban interpretarse los contratos existentes a tenor de la futura normativa, salvo que, de mutuo acuerdo o por exigencias de los fabricantes, se decida con anterioridad la resolución de los contratos vigentes para su adaptación al *Reglamento General* con la consiguiente derogación definitiva del Reglamento prorrogado.

Sin perjuicio de las matizaciones de rigor y por su novedad, hemos de destacar que el *Reglamento General* **permite para el mercado de venta de vehículos nuevos prohibir la multimarca a través del establecimiento de un pacto de no competencia por un período que no podrá exceder de cinco (5) años y siempre que la cuota de mercado del proveedor y/o del distribuidor no sea superior al 30%.**

En este sentido, el hecho de que una relación contractual preexistente deje de estar sujeta al Reglamento (CE) n° 1400/2002 y entre, en cambio, en el ámbito de aplicación del *Reglamento General*, no hará posible que el proveedor estipule que sus distribuidores existentes sólo vendan o reparen sus marcas y realicen labores de mantenimiento de las mismas durante un periodo de cinco años.

El punto de referencia para el inicio de dicho periodo es el comienzo de la relación contractual entre las partes y no la sustitución de un documento contractual por otro que se refiera al mismo asunto, por lo que tendremos que estar muy atentos a las propuestas de los fabricantes con motivo de la adaptación



de los contratos a la nueva normativa. Así se dijo en el “proyecto” de nueva normativa publicado en diciembre de 2009 (nota 9 a pié de página) y se suprimió en el texto definitivo, por las mismas oscuras razones que vengo apuntando.

“ ¡Ya se las ingeniarán los fabricantes para volver a vestir sus expectativas con un traje a la medida de sus necesidades! ”

Dicho esto, no deberían existir dudas sobre el particular, aunque solo fuera por respeto a la “teoría de los derechos adquiridos”. Tan es así, que la expiración del Reglamento (CE) nº 1400/2002 y su sustitución por el nuevo marco jurídico no requieren por sí mismos la resolución de los contratos existentes. (Véase, por ejemplo, C-125/05, Vulcan Silkeborg A.S./Skandinavisk Motor Co. A.S. Rec p.7637).

Salvo sorpresas, barrunto que el futuro contractual cambiará muy poco y seguirá sustentándose en un sistema combinado de distribución (selectivo, cuantitativo y cualitativo), que se restringirá con pactos de no competencia y circunscripción única. ¡Ya se las ingeniarán los fabricantes para volver a vestir sus expectativas con un traje a la medida de sus necesidades!

Por lo que concierne al mercado de posventa, hemos de destacar que el *Reglamento Específico* mantiene en sus efectos la mayoría de las normas relativas a los reparadores autorizados y distribuidores de piezas de recambio, aunque refuerza las disposiciones que posibilitan a los reparadores independientes competir con los talleres de marca.

El vigente Reglamento (CE) nº 461/2010 no introduce modificaciones sustanciales y sigue permitiendo:

- Reparar vehículos y distribuir recambios de diferentes marcas (multimarca), salvo que, realizando un examen individual del caso, se demuestre que la obligación de “marca única” proporciona eficiencias compensatorias para la competencia.
- Vender piezas de recambio a reparadores independientes para su uso.
- Usar recambios de calidad equivalente, salvo en reparaciones en garantía, servicio gratuito y llamada a revisión, en las que podrían ser obligados a usar los suministrados por su principal.

- Comprar recambios directamente a sus fabricantes originales.
- La posibilidad de negarse a vender vehículos nuevos (derecho a tener solamente contrato de servicio, sin que sea obligatorio suscribir contrato de distribución de vehículos nuevos), salvo que tenga efectos favorables a la competencia - como podría ser el caso de proveedores que deseen entrar en nuevos mercados-.
- La posibilidad de poder identificar los recambios de proveedores alternativos de recambios y componentes de los vehículos (al llevar su logo o marca).

No obstante lo anterior, debido a que se considera que en el mercado de postventa, en la mayoría de los casos las cuotas de mercado serán superiores al umbral del 30%, podría hacerse necesario acudir a un análisis individual para demostrar si un acuerdo restringe la competencia o si las restricciones establecidas proporcionan eficiencias compensatorias para la competencia.



Es preciso dejar constancia, igualmente, de la consideración expresa que han merecido los talleres independientes en el nuevo *Reglamento Específico*, en tanto se ha reforzado el derecho de acceso a la información técnica de los productos para su posible reparación, se ha mantenido el derecho a realizar mantenimientos en periodo de garantía y reparaciones siempre que las abone el consumidor final, y se han despejado las dudas respecto al derecho a adquirir recambios originales directamente de los fabricantes y de sus redes autorizadas.

No quisiera concluir sin referirme a mi última reflexión en esta misma revista (número 16, enero de 2010), bajo el título “Las alternativas de futuro tras la expiración del Reglamento de Exención aplicable al Sector de la Automoción”, pues terminaba con la paradoja de Giuseppe T. di Lampedusa en su novela *Il Gattopardo*: “Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie”.

En este momento la crisis afecta por igual a todos y es muy probable que muchos desaparezcan y todo cambie, para que unos pocos sigan pretendiendo que todo siga igual... ¡No es paradójico, es peripatético! ■

RESPUESTA
PROFESIONAL

LOS AUTÓNOMOS NO PARAN NI EL FIN DE SEMANA.

VEN A MOVISTAR Y TU FACTURA DE MÓVIL SÍ LO HARÁ
CON LA TARIFA AUTÓNOMOS 12h.+ FIN DE SEMANA.

0 cént./min. DE 8 a 20h. de lunes a viernes.
Y TODO EL FIN DE SEMANA

por sólo 19€ mes.



SAMSUNG S5620 ONIX
Pantalla táctil
Wifi
Cámara 3.2 MPX

NOKIA 6710 NAVIGATOR
GPS - HSDPA
Teclado deslizante
Cámara 5 MPX

NOKIA 5800 XpressMusic
Pantalla táctil
GPS
8.3 HSDPA

XACOBEO 2010
Galicia

Y además, llévate un móvil
desde

0€*



*PVPR Nokia 5800 XpressMusic, Nokia 6710 Navigator y Samsung Onix 0€ para portabilidades con la Tarifa Autónomos 12 Horas + Fin de Semana y un compromiso de 24 meses. Oferta válida hasta el 31/05/10. Establecimiento de llamada 15 cént. (17,40 IVA incluido). Las tarifas indicadas son por minuto de comunicación pero se facturará por segundos desde el inicio de la comunicación. Precios válidos para llamadas de voz en territorio nacional. (2) Límite 1.000 minutos y 500 llamadas por periodo y línea. (3) Para el cálculo del consumo mínimo computan las llamadas de voz de tráfico nacional y el importe de las cuotas mensuales asociadas a las tarifas planas que incluyen tráfico de voz nacional con un mínimo de 6€. Consultar resto de condiciones en www.movistar.es

Entrevista a D. CARLOS GÓMEZ PLAZA

Director-Gerente de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE)

AGUSTÍN PÉREZ • Redacción

Revista APEMAR

P. Ya ha transcurrido un año desde su acceso al cargo de Director-Gerente de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE). ¿Qué visión personal tiene respecto a las principales fortalezas y debilidades que se ha encontrado en el actual sistema de gestión de bonificaciones?

R. -En ese aspecto tengo que decir que lo que me he encontrado es una iniciativa de formación que cada vez tiene mayor aceptación entre sus destinatarios; un sistema de formación que evoluciona favorablemente en la consecución de resultados, tanto en lo que se refiere a la participación de las empresas, como de los trabajadores. También un sistema cercano a sus destinatarios, donde los contenidos nacen de la empresa que planifica y desarrolla la formación que necesitan sus trabajadores, donde éstos adquieren cada vez mayor responsabilidad en su propia formación y donde pueden mejorar sus competencias profesionales. Según nuestros datos, el sistema de gestión telemática y de interacción con los usuarios es ágil y amigable.

“La formación tiene que generar su rentabilidad en las competencias de los trabajadores”

Aún así, tenemos que madurar la iniciativa, especialmente en el ámbito de la pyme y la micropyme, para que estas empresas y sus empleados no estén dependiendo exclusivamente de acciones externas en las que no se tenga en cuenta lo que realmente necesitan para desarrollar bien su trabajo. Es necesario huir de lo que no se corresponda realmente

con un proceso formativo, de todo aquello que tanto los trabajadores y trabajadoras como las empresas, no puedan obtener un aprovechamiento profesional o en el puesto de trabajo. Hemos de tener claro que la formación tiene que generar su rentabilidad en las competencias de los trabajadores y en la competitividad de las empresas.

P. Recientemente, ha declarado que “una crisis te puede tocar, pero no tumbar, y que esa diferencia depende de la competencia de cada país, de cada empresa y de cada persona. El instrumento para obtener competencias es la formación”. ¿Sobre qué propuestas está trabajando la FTFE para adaptar el actual sistema de formación bonificada a las necesidades de competitividad y al sistema productivo español?

R. -Estamos analizando los diferentes objetivos que se han de tener en cuenta en los cambios de modelo productivo y también en el horizonte de una nueva estrategia europea que se plantea para 2020, pero eso es algo que se abordará en el marco del diálogo social. La formación entendida como el conjunto de procesos de aprendizaje que generan competencia es el elemento imprescindible para responder a las necesidades que demanda en cada momento el mercado laboral.

Con todos los cambios que se prevén, es ineludible que el sistema de formación para el empleo aborde un proceso de generación de nuevas estrategias para lograr un mayor impacto en la competitividad y en el empleo. Actualmente, las inversiones realizadas en formación para el empleo son cada vez mayores, pero manifiestan una transferencia corta a la práctica productiva. El esfuerzo realizado debe traducirse en un mayor número de trabajadores y trabajadoras mejorando en su puesto de trabajo, de manera que revierta en el desarrollo de sus competencias profesionales, para conseguir más competitividad y más empleabilidad en nuestro país.

“Nuestro plan de actuación para los próximos años pretende dar un impulso a la presencia de las pymes en el sistema de formación”

Resulta necesario abrir el actual enfoque del subsistema de formación para el empleo, dadas las características de un entorno cambiante y globalizado donde es preciso disponer de mayor flexibilidad y actuar permanentemente sobre las competencias de los profesionales para adaptarse a la innovación tecnológica, a nuevos mercados y a los productos que éstos generan. En su sector observarán que cada día se producen cambios en los modos de entender la producción y que cada vez es mayor la competitividad que se genera, pues ahí es donde la formación puede ayudar a fortalecer las empresas.

P. ¿Cree usted que con estas propuestas se conseguirá favorecer la incorporación de las grandes ausentes, las PYMES, al sistema?

R. -El modelo de acceso a las ayudas para la formación en las empresas, basado en la aplicación de bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social por formación, se creó con el fin de extender la formación al mayor número posible de empresas y trabajadores. Se trataba, inicialmente, de acercar la formación a las pequeñas y medianas empresas con un sistema más flexible y menos burocrático que el anterior. Desde entonces, las pymes que se han visto beneficiadas de este sistema han ido creciendo considerablemente, multiplicando su participación en estos últimos años de funcionamiento y llegando hasta el 14,2 por ciento en el caso de las micropymes españolas (9-10 empleados) y a un 42 por ciento las medianas, según los datos de 2009. A la luz de estos datos, la tendencia es positiva, pero diferente dependiendo del tamaño de la empresa o sector al que pertenezca.

Desde la Fundación Tripartita somos conscientes de la importancia de estas empresas como generadoras de empleo y como motor de la economía productiva, por lo que nuestro plan de actuación para los próximos años pretende dar un impulso a la presencia de las pymes en el sistema de formación.

Para ello, establece una serie de recomendaciones, estrategias e iniciativas a seguir en el futuro para potenciar la formación de los trabajadores de estas empresas.

Se trata, entre otras cosas, de incorporar a la formación los nuevos esquemas de las tecnologías 2.0; romper las barreras de localización física que impidan a las empresas realizar formación; vincular la formación al empleo ampliando la gama de competencias, para que vayan más allá de los contenidos transversales; potenciar los modos flexibles de aprendizaje informal y concienciar a las empresas de que la formación es una inversión y no un gasto. En definitiva, entender que la formación genera beneficios para el trabajador y para la empresa.



P. En España, tan sólo el 32% aproximadamente de los trabajadores reciben formación, frente al 52% de los trabajadores en Alemania. ¿Cuáles pueden ser las causas de esta diferencia: un menor compromiso por parte del tejido empresarial, la complejidad técnica del actual sistema de bonificaciones, la escasez de recursos humanos...?

R. -Es probable que influyan correlativamente varias causas, las que Ud. indica y otras muchas, porque cada empresa puede tener sus motivos por los cuales no invierte en formación de sus empleados.

Un reciente estudio del CEDEFOP, en el que se realiza un análisis de las últimas encuestas europeas sobre la formación continua, nos indica que el 39%

de las empresas europeas no ofrece formación continua a sus trabajadores.

Considerando los beneficios que aporta la formación, la tendencia a la creación de puestos de trabajo con mayor nivel de conocimientos y competencias, y la influencia de las tecnologías en el contenido del empleo, este comportamiento es difícil de entender. En cada país se podrían observar diferentes causas, pero del análisis general se deduce que el tamaño de la empresa es una causa importante en todos los países de nuestro ámbito europeo. La pequeña empresa a nivel europeo solo destina el 0,7% de sus costes laborales totales a la formación continua, mientras que las grandes empresas destinan más del 2%. También es el tamaño de la empresa, más que el sector, el factor que más influye en la creación de estructuras de gestión de la formación. El 73% de las grandes empresas y el 36% de las pequeñas que proporcionan formación a sus trabajadores, cuentan con estructuras de gestión de la formación.



En todos los Estados de la UE se ofrecen incentivos para promover la formación de los trabajadores; sin embargo, sólo el 36% de las empresas de la UE que ofrecen formación a sus trabajadores afirma que los incentivos (subvenciones, exenciones fiscales, asesoramiento gratuito, etc.) han influido positivamente en su planificación de la formación, surtiendo más

efecto en las grandes y medianas que en las de menor tamaño. Las encuestas también reflejan que la falta de información y la burocracia pueden ser obstáculos insalvables para las pequeñas empresas.

“Una de las propuestas para fomentar la formación continua es la de otorgar mayor importancia al diálogo social”

Una de las propuestas para fomentar la formación continua es la de otorgar mayor importancia al diálogo social y contar con la participación de los representantes de los trabajadores de un modo más regular. También podría ser útil enseñar a las empresas a valorar sus propias necesidades de competencias y salvar los obstáculos que frenan la formación en las más pequeñas.

Lo cierto es que España tiene que multiplicar el número de trabajadores que reciben formación si queremos situarnos entre los niveles más avanzados de nuestro entorno europeo.

P. Uno de sus grandes retos es, precisamente, incrementar significativamente el número de trabajadores que acceden a la formación en general y a la formación para el trabajo en particular, ya que ello compromete nuestra competitividad. ¿Qué medidas se prevé adoptar desde la FTFE para potenciar el acceso a la formación?

R. -Dirigir el crecimiento y el desarrollo de los sistemas de formación para el empleo hacia formas que mejoren el acceso, aumenten la calidad y optimicen la relación coste-beneficio es uno de los principales objetivos. No se trata sólo de realizar más formación, sino de que las inversiones en formación para el empleo deben volverse también mucho más eficientes.

El sistema de formación para el empleo cuenta con potencial suficiente para incrementar los resultados del aprendizaje. Aún manteniendo los niveles actuales de recursos disponibles, basta hacer bien las cosas para alcanzar mayores niveles de cobertura y mejores resultados. Es necesario medir lo que hacemos y si lo hacemos más o menos bien, si hay impacto de la formación en el puesto de trabajo o si, por el contrario, la formación que hacemos no

nos sirve para conseguir nuestros objetivos. Es necesario avanzar hacia esquemas personalizados y acordes con las necesidades de cada trabajador o trabajadora. Debemos conocer la tendencia que hay que seguir en todo momento y obtener un mayor aprovechamiento de la inversión realizada.

“Es necesario avanzar hacia esquemas personalizados y acordes con las necesidades de cada trabajador”

Para alcanzar toda su potencialidad, el sistema cuenta con una estructura participativa que se extiende por todos los ámbitos sectoriales a través de las Comisiones Paritarias Sectoriales y con una estructura institucional importante, tanto en el ámbito estatal como en el de las Comunidades Autónomas. Es necesario sumar estas fuerzas sociales y coordinar la formación para alcanzar mejores resultados en cuanto a cantidad, calidad y nivel de competencia.

P. Es patente que una de sus grandes preocupaciones es el desarrollo de métodos de evaluación que permitan medir el impacto de la formación en empresas y trabajadores en, al menos, cuatro niveles: satisfacción, aprendizaje, aplicabilidad e impacto. ¿Qué nos puede adelantar el respecto?

R. -Así es, ya que, como he comentado anteriormente, para contribuir al avance de la formación para el empleo es necesario medir el impacto en términos de inversión y rentabilidad para la empresa y el trabajador. Eso es algo en lo que ya estamos trabajando si observa las últimas convocatorias publicadas. El próximo año vamos a trabajar prioritariamente la línea de evaluación del impacto de la formación.

Hasta ahora estas mediciones se han realizado en el marco de las evaluaciones “ex post” que se realizan anualmente de las diferentes iniciativas. Sin embargo, no se han realizado de forma sistemática y sus resultados han estado condicionados por el momento de su realización, alejado normalmente más de un año después de finalizada la acción formativa. Por ello, no siempre los resultados obtenidos hacían referencia a los efectos de una acción formativa concreta, sino que muchas veces la valoración se realizaba sobre la formación recibida en general.



La nueva línea específica de evaluación va a incidir sobre todo en la medición y en el análisis del impacto directo de la formación en el trabajador y en su entorno laboral, de una forma más sistemática y mediata, completando y reforzando los análisis realizados hasta el momento.

P. Entre las previsiones de la Fundación Tripartita se encuentra el establecimiento de un mapa vivo de competencias para conocer en tiempo real la evolución cuantitativa y cualitativa de las personas que permita orientar los procesos de aprendizaje con fiabilidad. ¿En qué plazos está prevista la puesta en marcha de este método o herramienta?

R. -Uno de los retos a los que se enfrenta la Fundación Tripartita es el de definir las competencias que precisan los trabajadores para adecuarse permanentemente a las exigencias de un mercado de trabajo en continua evolución, para lo que es necesario conocer en tiempo real los cambios en el sistema productivo. Es preciso, por tanto, observar la evolución de las necesidades de formación en los ámbitos ocupacionales, sectoriales, territoriales, empresariales y profesionales, para lo que se pondrá en marcha un dispositivo de análisis ocupacional y sectorial de la información resultante de la formación de oferta y demanda, de los datos del observatorio y de otros estudios relevantes de evolución de las competencias y de los diversos sistemas y subsistemas vinculados con la formación y con el empleo.

La puesta en marcha, mantenimiento y actualización de un mapa vivo de competencias basado en la evolución de las necesidades de formación, permitirá, entre otros aspectos, programar las actuaciones que sean necesarias en cada momento, anticipar la oferta de formación a los trabajadores en las competencias detectadas, definir itinerarios individuales de aprendizaje en competencias que generen empleabilidad y, finalmente, favorecer los procesos de acreditación y reconocimiento de las competencias adquiridas.

El objetivo es disponer de una herramienta operativa con información actualizada de la dinámica ocupacional que permita planificar de forma estratégica las actuaciones que se precisen en cada momento, incidiendo en aquellas que faciliten la realización de aprendizajes adaptados a las exigencias del empleo.

P. Centrándonos ya en el sector específico de la distribución de la automoción, ¿se dispone de datos que permitan saber en qué situación se encuentran las empresas distribuidoras de automóviles y talleres de reparación en lo que a formación se refiere?



R. -En lo que concierne al sector de “Venta, mantenimiento y reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores”, como se denomina conforme a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, los datos son muy positivos, especialmente porque las empresas que han realizado formación bonificada para sus trabajadores en 2009 han crecido en relación con el año anterior en un 36,5%, siendo las de menor tamaño las que más han incrementado su participación. El total de empresas formadoras del sector alcanza la cifra de 11.269.

Sin embargo, ese incremento de participación de las empresas no tiene el mismo reflejo en los trabajadores participantes en acciones formativas, que han

pasado de 48.137 en 2008, a 49.021 en 2009. Sin duda, el efecto del incremento de las empresas de menor tamaño nos da la respuesta, al tratarse de plantillas más pequeñas.

“Los esquemas basados en redes sociales permiten personalizar y compartir formación informal entre los trabajadores y las empresas”

En paralelo, en el sector de “Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques” la participación de las empresas ha pasado de 447 en 2008, a 520 en 2009. Sin embargo, los trabajadores participantes pertenecen a empresas de mayor tamaño, alcanzando la cifra de 33.798. Como podemos comprobar, el efecto del tamaño sigue siendo una constante, ya que han disminuido en relación con los 39.610 formados el año anterior.

P. ¿Qué sugerencias nos puede dar para potenciar la formación continua y mejorar la calidad de la oferta formativa en el sector de la automoción?

R. -Creo que es un sector con bastantes pymes, luego un ámbito propicio para utilizar esquemas más personalizados de aprendizaje adaptados a cada trabajador y a cada empresa. Los esquemas basados en redes sociales permiten personalizar y compartir formación informal entre los trabajadores y las empresas y, por lo tanto, hacerla extensible a todo un sector de actividad. Si a esto le aplicamos un método adecuado, se podría potenciar el aprendizaje en el propio puesto de trabajo y ser compartido mediante sistemas multidireccionales de comunicación, para alcanzar a un mayor número de trabajadores y empresas haciendo formación en el puesto de trabajo.

Hay empresas de los sectores mencionados que ya utilizan el esquema de las redes sociales para compartir la formación que dirigen a sus empleados. Es un sistema accesible y de bajo coste que permite una formación rápida, cercana al puesto y disponible para todos los que necesiten acceder a ella. Lo hasta ahora realizado es interesante, pero le falta incorporar un método apropiado que aumente los niveles de calidad de los contenidos formativos para ser más provechosos, tanto para la empresa como para el trabajador o trabajadora que necesite de esa formación. ■



Programa Superior de Dirección de Empresas del Automóvil

Formato blended. VII Edición. Madrid, octubre 2010 - mayo 2011

Dirigido a Directivos y profesionales con experiencia en el sector y profesionales interesados en adquirir unos conocimientos estratégicos clave para afrontar con éxito la compleja situación actual. Un programa que da una visión multidisciplinar, estratégica e integrada del sector del automóvil, analizando sus cuestiones clave: Entorno competitivo, Investigación y segmentación del mercado, Cuantificación de oportunidades y resultados, Gestión integrada de los recursos, Plan de negocio y su seguimiento. Todo ello impartido por profesores de IE Business School y los más destacados directivos del sector, en un entorno que garantiza el mejor networking.

Para facilitar la asistencia desde cualquier punto de nuestra geografía, esta nueva edición del Programa Superior, manteniendo la excelencia académica de las anteriores, se presenta renovada en un formato blended, parte online y parte presencial, lo que permite su seguimiento sin que el alumno tenga que desplazarse cada semana a las instalaciones del IE, y ofreciendo como antes la mejor plataforma de networking del sector.

Información y matrícula: IE Business School
Paseo de la Castellana, 60. 28046 Madrid
María Elena Silva. Tel: 91 745 03 14. mariaelena.silva@ie.edu
www.exceced.ie.edu/openprograms/ProgramasSuperiores.aspx

EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS EN EL AUTOMÓVIL

Una asignatura pendiente

GABRIEL GIL ROYO

Las reflexiones de profesionales con una trayectoria profesional ligada al sector de la automoción y con una visión que emana de años de experiencia pueden servir de punto de partida para una meditación más profunda que permita extraer conclusiones con las que poder avanzar hacia la mejora en nuestra actividad. Gabriel Gil Royo ha sido Consejero Director General Renault España Comercial, Vice - President After Sales Grupo Renault y Consejero Director General RCI Banque Sucursal en España. En estos momentos, apartado de la vida profesional, formula un contenido que apunta hacia lo que, en su opinión, podría constituir uno de los puntos débiles del sector.

Desde hace años se viene hablando por parte de todas las marcas de la importancia del servicio al cliente, del seguimiento de su satisfacción con los productos y servicios que se le ofrecen y de cómo asegurar su fidelidad.

Son conceptos que se desarrollan con más o menos énfasis por parte de todos los fabricantes, que lanzan periódicamente a sus redes de distribución proyectos de fidelización con diferente éxito.

Por su parte, los concesionarios más sensibilizados con el tema (en especial algunos grupos) han puesto en marcha ciertos programas propios, dentro de sus posibilidades, que son gestionados con más eficacia pero que resultan limitados para lograr un completo seguimiento del cliente.

¿Por qué un sector como el automóvil, con su enorme importancia económica y sus significativas inversiones -fundamentalmente dirigidas al producto-, no ha progresado más en el desarrollo de los servicios?

¿Por qué no se ha explotado más y de manera más eficaz ese seguimiento del cliente con las posibili-

dades que ofrece el tener un producto que normalmente se financia, se debe asegurar, se debe mantener y alimentar de combustible periódicamente, generando tal cantidad de contactos cliente? Ya quisieran otros sectores (telecomunicaciones, por ejemplo) tener las posibilidades de seguir la vida cliente/producto como se podría realizar en el automóvil.

Varias son las respuestas a este tipo de preguntas.

- Por una parte, las inversiones realizadas por los fabricantes en este tema han sido insuficientes y con falta de eficacia. Es verdad que la prioridad de las marcas es el producto y éste se lleva las partidas más importantes de las mismas. No obstante, las experiencias realizadas con proyectos lanzados sobre CRM y programas de fidelización no han dado la mayoría de las veces los resultados esperados, por no haber integrado de manera eficaz los distintos servicios asociados y no haber implicado suficientemente y de manera más proactiva a los departamentos de marketing de las marcas y concesionarios.

“La estrategia de la venta de servicios en el automóvil no ha sido constante ni bien estructurada”

Es verdad que todos los fabricantes realizan potentes estudios de análisis de clientela para ver sus necesidades y la evolución de la misma, pero son enfocados por los departamentos de marketing o producto hacia el desarrollo de futuros vehículos, para que tengan el mayor éxito comercial posible.

- La fuerte competencia comercial existente en el automóvil provoca que una gran parte de los dispositivos comerciales estén enfocados al corto plazo (los resultados mensuales son noticia en los periódicos y la realización de los objetivos del mes resultan fundamentales para la rentabilidad del negocio del concesionario).

Un seguimiento y gestión integral del cliente exige otros ciclos, tener sistemas potentes y estables que integren esa información que llega de los servicios asociados que decíamos antes (financiación, seguros, reparaciones, asistencia, etc.).

- El sistema de distribución actual no ha favorecido el integrar entre fabricantes y sus redes las distintas informaciones y optimizar ese seguimiento cliente. En distintas ocasiones se han oído discusiones baldías sobre si el cliente pertenecía a uno u otro y a veces se ha desarrollado el mismo servicio alternativo por la marca y la red, en lugar de ponerse de acuerdo en definir conjuntamente el más adecuado y desarrollarlo con la mayor eficacia conjunta.

Si siempre es importante ese conocimiento de la evolución cliente/producto para el fabricante y especialmente para la red de distribución, en los tiempos de crisis como el actual resulta clave para poder actuar de una manera más proactiva en la venta de servicios y en el desarrollo de la posventa.

Para avanzar de manera significativa en este tema es necesario atacar los frenos que citaba anteriormente. Partiendo de un análisis actual de la situación entre marcas y redes de distribución, hay que trabajar conjuntamente para diseñar un entorno posventa (en el sentido integral de la palabra), donde la política de servicios tuviera la adhesión de ambas partes, evitando fricciones internas, y clarificando responsabilidades, condiciones y márgenes.

La estrategia de la venta de servicios en el automóvil no ha sido constante ni bien estructurada. Cuando se ofrecen gratuitamente por el constructor (o su financiera) se desarrollan durante los meses de la promoción y luego se olvidan. El seguro fue un buen ejemplo. Hace unos años, casi todas las marcas ofrecían gratis el primer año del seguro. Pasada la moda promocional, volvió a caer en el olvido.

“El automóvil es un sector apasionante que vibra con el producto”

Los fabricantes, en lugar de insistir en una estrategia con una oferta estable y bien estructurada, lo emplean como arma promocional para vender automóviles o financiación.

Los concesionarios, conscientes de la importancia de los márgenes en el momento de la venta del servicio, se preocupan más de las comisiones directas que de una política a plazo, de asegurar las horas de taller y su posventa favoreciendo la satisfacción cliente.

Si insisto en esa reflexión común sobre los diferentes servicios a realizar por las marcas con sus redes, es porque considero que es el punto básico para construir un sistema sólido. Encontrar luego los sistemas CRM adecuados no es un problema. Hay suficiente oferta en el mercado. La dificultad viene de la integración del punto anterior. La inversión necesaria entre fabricante y red vendrá también de la clarificación de ese punto, y la eficacia del dispositivo dependerá básicamente de dos puntos:



“ Las nuevas tecnologías, como el coche eléctrico, son una oportunidad de ver de una manera diferente el sector ”

1. La animación permanente del área comercial del fabricante y del concesionario. El seguimiento de la gestión de las informaciones obtenidas debe ser riguroso y animarse al mismo nivel que los resultados de venta mensuales.

2. Tener equipos dedicados en las marcas y concesionarios a trabajar dicha información desde el punto de vista de marketing, no sólo del área organización/informática. Muchos proyectos de este tipo se realizaron con fuerte inversión de tiempo y dinero para construir un DATA completísimo, al que luego se le sacó muy poca rentabilidad operacional.

El automóvil es un sector apasionante que vibra con el producto, pero ese tremendo dinamismo comercial que posee le hace, a veces, avanzar más despacio en ciertos fundamentos menos “materiales” que el producto final, privilegiando la presión a corto plazo de los resultados mensuales en su animación comercial global.

Estamos en un momento de transición importante. Las nuevas tecnologías, como el coche eléctrico, son una oportunidad de ver de una manera diferente el sector. Siempre el automóvil tendrá un componente producto esencial, pero tal vez sea ahora la ocasión de equilibrar la búsqueda de soluciones a las necesidades de SERVICIO de los clientes, con el mismo énfasis con el que se busca realizar un PRODUCTO atractivo y deseado. ■



Su Opinión nos interesa



Trabajamos para que **APEMAR** sea la revista del empresario del sector de la automoción, para ello **necesitamos su colaboración.**

Queremos saber su opinión sobre las secciones y temas tratados para así poder ofrecerle lo que más le interese.

puede enviarnos su opinión y sugerencias a:
revista.apemar@grupoproassa.com



Si tiene cuatro ruedas, te lo llevamos a donde quieras



- Logística de **vehículos sueltos** entre concesiones.
- Logística a nivel **nacional e internacional**.
- **Plazos de entrega asegurados**.
- Disponemos de **seguro a todo riesgo**.
- **Operaciones especiales**, ferias y salones.
- La mejor relación **calidad / precio**.



CAT GROUP

REFORMA LABORAL

Junio 2010

Un tímido acercamiento a los profundos cambios que exige nuestro mercado laboral

IGNACIO SAMPERE VILLAR • Abogado

A&S SAMPERE ASOCIADOS - HISPAJURIS

La reforma laboral que entró en vigor el pasado 18 junio 2010 ha sido una gran decepción por las expectativas que la misma había suscitado. Salvo algunos aciertos que apuntan en la dirección correcta, el texto de dicha reforma (Real Decreto Ley 10/2010, BOE 17 junio 2010) es muy farragoso en su redacción y poco ambicioso en cuanto a introducir los cambios dinamizadores que exige nuestro mercado laboral.

Ha de advertirse que en los próximos meses el Parlamento Español debatirá nuevas medidas dirigidas al mercado laboral, por lo que es de prever que antes de final de año se profundice en alguno de los cambios introducidos por el citado Real Decreto Ley publicado el 17 junio 2010.

Seguidamente, analizamos de forma resumida aquellos aspectos de mayor relevancia práctica que contiene la reforma.

I. MEDIDAS PARA REDUCIR LA DUALIDAD Y LA TEMPORALIDAD EN EL MERCADO DE TRABAJO.

La reforma penaliza de nuevo la contratación temporal y limita la duración máxima de los contratos temporales de obra o servicio determinado a un máximo de tres (3) años, ampliable hasta 12 meses más por Convenio Colectivo. Esta modificación introduce una rigidez adicional que afectará principalmente al sector de la construcción, que durante lustros ha utilizado este tipo de contratación temporal para obras y proyectos de varios años de duración. Se incrementa de 8 a 12 días de salario por año de servicio la indemnización por extinción de los contratos eventual y de obra y servicio determinado. Sin embargo, este incremento indemnizatorio se aplicará de forma gradual para los futuros contratos temporales que se suscriban entre los años 2011 y 2015. Esta indemnización no será de apli-

cación para los contratos de interinidad y contratos formativos (contratos para la formación y contratos en prácticas).

Se ha aprovechado la ocasión para adaptar el contrato en prácticas a las nuevas denominaciones de las titulaciones universitarias, y se amplía a cinco (5) años el plazo desde que el trabajador finalizó sus estudios para que pueda ser contratado en prácticas. También se incrementan los supuestos de uso del contrato para la formación.

II. AMPLIACIÓN DE SUPUESTOS PARA EL CONTRATO DE FOMENTO A LA CONTRATACIÓN INDEFINIDA.

Esta modalidad contractual fue introducida en el marco laboral español en el año 1997 y se diferencia del contrato de trabajo indefinido ordinario únicamente en lo atinente a la cuantía de la **indemnización por extinción por causas objetivas, declarada improcedente, que queda reducida a 33 días de salario por año de servicio, con prorrateo mensual de los inferiores a un año y con un máximo de 24 mensualidades.**

Contrariamente a lo que se ha venido divulgando en la prensa, no es cierto que se “haya generalizado” el uso del contrato de fomento a la contratación indefinida, limitándose los cambios a reducir de 6 a 3 meses el periodo que debe permanecer inscrito en la oficina de empleo un parado de cualquier edad, con carácter previo a ser contratado bajo esta modalidad. Sí se incentiva la transformación de contratos temporales (incluidos los formativos) a la modalidad de fomento a la contratación indefinida, fijándose como fecha límite el 31 de diciembre de 2011 (o, en su caso, al 31/12/2010) para acogerse a este tipo de ventaja. Igualmente, pueden acogerse a esta modalidad los contratos indefinidos de desempleados que hayan estado durante los últimos 2 años pres-

tando servicios mediante contratos temporales con una o varias empresas.

Aunque la norma persigue generalizar el uso de esta modalidad contractual, sin embargo, y con efectos al 18 de junio 2010, se amplían los supuestos en los que la empresa **no** podrá concertar el contrato de fomento a la contratación indefinida al establecerse la prohibición de suscribir estos contratos cuando, en los seis (6) meses anteriores a la celebración del nuevo contrato, se hubieran extinguido contratos mediante cualquier tipo de despido reconocido o declarado improcedente.

Se introduce una batería de bonificaciones a la Seguridad Social para potenciar este tipo de contratación por tiempo indefinido, si bien las exigencias de mantenimiento del nivel de empleo durante todo el periodo en el que la empresa se acoga a las bonificaciones por esta causa, obligan a la empresa a verificar mensualmente que se cumplen los requisitos para beneficiarse de las citadas bonificaciones, so pena de verse obligada a devolver las mismas si por la Administración laboral se detecta que no se han mantenido los niveles de empleo exigidos.

III. CAMBIOS EN LOS DESPIDOS POR CAUSAS ECONÓMICAS, DE PRODUCCIÓN, TÉCNICAS U ORGANIZATIVAS.

La reforma incluye en el Estatuto de los Trabajadores (E.T.) los criterios que ya estableció la jurisprudencia del Tribunal Supremo en el año 1996 referente a la definición de las causas económicas, técnicas, organizativas y de producción. No hay, por tanto, novedad al abordar las dificultades a las que puede enfrentarse la empresa, con el agravante de que las definiciones que ahora se recogen para definir las

causas de despido, al no ser nada concretas, dejan de nuevo la interpretación de las mismas al criterio de cada Juez, sin referencia a ningún parámetro objetivo: el legislador se ha limitado a cambiar unas ambigüedades por otras. Ello comportará que la empresa acredite y convenza al Juez de que la decisión de extinguir el contrato por las causas objetivas alegadas es “razonable”, concepto jurídico indeterminado que dependerá de la perspectiva de cada Juzgado de lo Social.

“Se reduce el plazo de preaviso del despido por causas objetivas”

Se reduce el plazo de preaviso del despido por causas objetivas, que pasa de 30 a 15 días. Ello comporta una aproximación a la realidad de las relaciones laborales, por cuanto el plazo de preaviso de 30 días no se cumplía en la mayor parte de los casos, lo que en la práctica ha supuesto una indemnización adicional, muy relevante para aquellos despidos en los que el trabajador afectado tenía poca antigüedad en la empresa.

Se establece que, en lo sucesivo, el incumplimiento de los requisitos formales de puesta a disposición del trabajador despedido de la indemnización y preaviso a la representación legal de los trabajadores, comportará la calificación de improcedencia y no de nulidad, como establecía el art. 53 E.T. en la redacción previa a esta reforma. Esta es, desde luego, una de las mejoras introducidas por esta reforma que debe valorarse de forma más favorable.



IV. ABONO DE 8 DÍAS DE LA INDEMNIZACIÓN CON CARGO AL FOGASA: Sólo aplicable a partir de junio 2011.

Como en otros capítulos de esta reforma, los titulares de prensa han generado unas expectativas e interpretaciones que no se corresponden con la previsión legal. Es cierto que el Real Dto. Ley 10/2010 establece que “extinguido el contrato de carácter indefinido, sean ordinarios o de fomento de la contratación indefinida, por despido colectivo o por causas objetivas, el FOGASA abonará directamente al trabajador despedido la indemnización correspondiente a 8 días de salario por año de servicio”. Sin embargo, esta medida, que debe valorarse muy favorablemente por cuanto persigue reducir el coste indemnizatorio con cargo a la empresa, sólo será efectiva, como muy pronto, a partir del 18 junio 2011 y exclusivamente para los contratos suscritos con posterioridad al 17 junio 2010 y que hayan alcanzado una duración mínima de 12 meses.



Igualmente, debe subrayarse que este cambio legal sólo será de aplicación a los despidos colectivos o “ERE’s”, así como a los despidos individuales por causas objetivas. No podrá, por tanto, aplicarse a los despidos disciplinarios declarados improcedentes, ni tampoco a las indemnizaciones que, en su caso, correspondan a las extinciones de contratos temporales.

V. FONDO DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL.

La reforma laboral de junio de 2010 incluye un proyecto de fondo de capitalización a favor de los trabajadores, que es el único concepto radicalmente innovador de dicha reforma y se basa en los siguientes mecanismos:

- A)** El fondo a favor del trabajador se mantiene a lo largo de toda su vida laboral, independientemente de los cambios de empresa y de trabajo del empleado.
- B)** El trabajador podrá hacer efectivo el abono de las cantidades acumuladas en caso de despido, movilidad geográfica y desarrollo de actividades de formación.
- C)** En caso de despido, la indemnización a abonar por el empresario se reducirá por el número de días de salario por año que se encuentren dotados a favor del trabajador despedido en el fondo de capitalización.
- D)** La parte del fondo de capitalización que el trabajador no haga efectiva en el momento de producirse los supuestos indicados más arriba, será percibida en el momento de la jubilación del trabajador.

Así, por tanto, el fondo de capitalización introduce, entre empresa y trabajador, un nuevo elemento de valor económico sustancial que contribuirá a desdramatizar la extinción de la relación laboral, a la vez que conferir a la empresa mayor margen de decisión para extinguir el contrato de trabajo sin incurrir en los fuertes costes indemnizatorios. Pero igualmente, la creación del fondo de capitalización del trabajador confiere una mayor autonomía a favor de éste frente a la empresa para la que presta servicios, potenciando la movilidad del trabajador en busca de un nuevo puesto de trabajo sin perder “la antigüedad” para el caso de despido.

Debe, por tanto, criticarse que el Gobierno no haya aprovechado esta ocasión para regular por vía legal este nuevo concepto y postergar al año 2012 la entrada en vigor de la futura ley que desarrolle esta medida dinamizadora de nuestro mercado laboral.

VI. MEDIDAS PARA FAVORECER LA FLEXIBILIDAD INTERNA NEGOCIADA EN LAS EMPRESAS.

Como novedad relevante desde el punto de vista práctico, el período de consultas entre empresa y trabajadores que tiene que mantenerse con carácter previo a la efectividad de la decisión empresarial en la movilidad geográfica y en las condiciones de trabajo, queda reducido a un periodo de consultas **no** superior a 15 días improrrogables (antes era un periodo mínimo de consultas de 15 días). Con este cambio se fuerza a abreviar este proceso, dotando a la empresa de mayor agilidad ante estas necesidades de cambio.

Se incluye como nuevo supuesto de modificación sustancial de las condiciones de trabajo “la distribución del tiempo de trabajo”.

Adicionalmente, se establece la opción legal para que el empresario y representantes de los trabajadores puedan acordar sustituir el período de consultas por la aplicación del procedimiento de mediación o arbitraje correspondiente al ámbito de la empresa. Este cambio es muy acertado, en cuanto que la intervención de mediadores o árbitros potenciará el acercamiento entre empresa y trabajadores en una cuestión siempre delicada y muy polémica.

VII. ACUERDOS DE INAPLICACIÓN SALARIAL DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS SECTORIALES.

La reforma laboral introduce medidas flexibilizadoras para la inaplicación de las condiciones salariales de los convenios colectivos de ámbito superior a la

“Es de prever que en los próximos meses se introduzcan nuevos cambios normativos para flexibilizar nuestro marco legal socio-laboral”

empresa. En consecuencia, las cláusulas de descuelgue que puedan contener los convenios colectivos sectoriales dejan de ser de obligado seguimiento, habida cuenta de que, en lo sucesivo, cualquier empresa afectada por un convenio sectorial podrá acordar directamente con la representación legal de sus trabajadores la inaplicación del régimen salarial de dicho convenio, previo periodo de consultas (15 días improrrogables).

Ahora bien, la inaplicación de las condiciones retributivas fijadas por el convenio colectivo sectorial queda reservada al supuesto de que las perspectivas económicas de la empresa pudieran verse dañadas a causa de la aplicación del sistema retributivo del convenio sectorial, con consecuencias graves para el mantenimiento del empleo en la empresa.

VIII. MEDIDAS PARA FOMENTAR EL USO DE LA REDUCCIÓN DE JORNADA COMO INSTRUMENTO DE AJUSTE TEMPORAL DE EMPLEO.

La reforma laboral incluye en el Estatuto de los Trabajadores la posibilidad de reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de





producción, es decir, el que la empresa pueda enfrentarse a una reducción sustancial de la demanda de sus productos o servicios, mediante la reducción de la jornada de trabajo de sus empleados de entre un 10% y un 70% de la jornada y evitar así la destrucción de empleo.

Hay que dar la bienvenida a este mecanismo flexibilizador que era necesario para nuestro mercado de trabajo proclive a ajustar costes laborales mediante despidos, en vez de acudir a la reducción de jornada, con el consiguiente ahorro de costes salariales que permite evitar la amortización de puestos de trabajo.

Igualmente, se incluye en el art. 47 del E.T. la suspensión de los contratos de trabajo cualquiera que sea el número de trabajadores afectados y el nú-

mero de trabajadores de la empresa. Sin embargo, el legislador obliga a las empresas de reducido tamaño a utilizar el mismo expediente de negociación con sus trabajadores que se exige a las empresas de grandes dimensiones.

Esperemos que en la próxima reforma se corrija esta rigidez para que la pequeña empresa pueda adoptar estas decisiones de forma ágil y sin grandes costes de preparación, documentación y negociación.

IX. MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL.

En el capítulo IV del Real Decreto 10/2010, aunque tímidamente, se abre la puerta a que la iniciativa privada actúe en la intermediación de la búsqueda de empleo mediante las **“Agencias de colocación con ánimo de lucro”**.

El contenido del citado capítulo IV que contiene la reforma laboral de junio 2010 deja aflorar el atávico rechazo de las autoridades laborales españolas a la actividad de intermediación privada retribuida en la intermediación laboral. Sin embargo, los cambios que más arriba describimos abren, por fin, la puerta a un coto que se ha mantenido cerrado en España desde hace más de medio siglo, y entendemos que asistimos al inicio de una nueva etapa que permita al mercado laboral español equipararse a la mayor parte de los países europeos en lo atinente a la actuación de la iniciativa privada en la intermediación en el empleo.

CONCLUSIONES:

La reforma laboral de junio de 2010 ha sido un tímido acercamiento a los profundos cambios que exige el mercado laboral español. No obstante, debe valorarse positivamente la inclusión en el Estatuto de los Trabajadores de nuevos mecanismos flexibilizadores en materia de despidos por causas objetivas, de “descuelgue salarial” y de reducción parcial de la jornada de trabajo, así como la “promesa” de crear un fondo de capitalización individual a favor de cada trabajador destinado a sustituir parcialmente el pago de la indemnización por despido con cargo a la empresa. Es de prever que en los próximos meses se introduzcan nuevos cambios normativos para seguir avanzando en la tarea, necesaria pero compleja, de flexibilizar nuestro marco legal socio-laboral. ■



Reparaciones Invisibles Éxito visible

Nuestro objetivo - su éxito

Una reparación invisible – el objetivo final de todo pintor y el deseo de su cliente. Conseguir una perfecta reparación es un tema y obtener un proceso de reparación uniforme y eficiente es otro. Cuando hablamos de productividad y eficiencia usted necesita algo más que una buena pintura. Los sistemas de reparación y servicios Sikkens le ofrecen una completa gama de excelentes productos, cursos de formación, soporte en color, sistemas de Reparaciones Rápidas y servicios de consultoría. Como parte de AkzoNobel, fabricante de pinturas nº1 en el mundo, usted se beneficiará de la última tecnología e innovación. Siempre focalizados en los resultados, haciendo que su éxito sea visible.

Sikkens – los expertos en aumentar la rentabilidad del taller

SOLICITE MÁS INFORMACIÓN EN TECAR. Tfno. 91 350 04 21



El sultán y el ruiseñor

HELENA LÓPEZ-CASARES PERTUSA

Editora de LID Editorial Empresarial · Profesora de Comunicación y Protocolo

Había una vez un sultán que tenía un maravilloso ruiseñor que hacía las delicias de todos en palacio, pues con sus cánticos alegraba las mañanas y endulzaba sus sueños.

Un día en el palacio entero se levantó un gran revuelo, pues el ruiseñor dejó de cantar sin causa aparente. El sultán, pensando que el pájaro era presa de una grave enfermedad, mandó llamar a los mejores médicos del reino para que examinaran al ruiseñor. Ninguno de ellos vio nada, pero, temiendo la ira del sultán, cada uno diagnosticó una enfermedad.

- Creo que tiene el mal del sueño. Necesita descansar durante dos días en una habitación a oscuras. Después se repondrá – dijo el primer médico que examinó al ave.

El ruiseñor fue transportado a la habitación dorada del palacio y, bajo la orden de no molestarlo, estuvo allí por espacio de dos días. Transcurrido este tiempo, fue llevado de nuevo al jardín, donde el sultán lo esperaba.

- Hola mi pequeño amigo. Canta para mí –dijo el sultán.

Pero nada, el ruiseñor no dijo ni pío.

El segundo médico afirmó que el ruiseñor había sufrido una ola de frío y que tenía las cuerdas vocales inflamadas. Recomendó que le dieran unas friegas de miel en la garganta y una bebida a base de limón. Así, el ruiseñor fue trasladado a una habitación muy cálida, en la que permaneció durante otros dos días cuidado por unas doncellas de palacio. Pasado el tiempo señalado fue llevado de nuevo al jardín y tampoco fue capaz de cantar.

Desesperado por la situación, el sultán mandó llamar al tercer médico, quien habló de una extraña enfermedad cuyo único tratamiento era el paso del tiempo.

- Señor, el pájaro sólo se curará con el tiempo. Tened paciencia y no transmitáis vuestra ansiedad al ruiseñor.

El caso es que el sultán se resignó y pensó que el último médico tenía razón y que con los días, meses o, tal vez, años, el pájaro recuperaría su magnífica voz.

Una mañana, un niño que iba camino del mercado con su madre vio al ruiseñor.

- Mira mamá, ese pájaro tiene una astilla clavada en la pata.



Lo obvio, lo creíble

En muchas ocasiones lo que creemos no nos deja ver lo que pasa de verdad. Las creencias pueden ser parásitos que se alimentan de la verdad y siembran un estado de suposición y especulación. Lo que pasa no es necesariamente lo que veo. Las gafas de la irrealidad distorsionan la percepción de lo que me rodea.

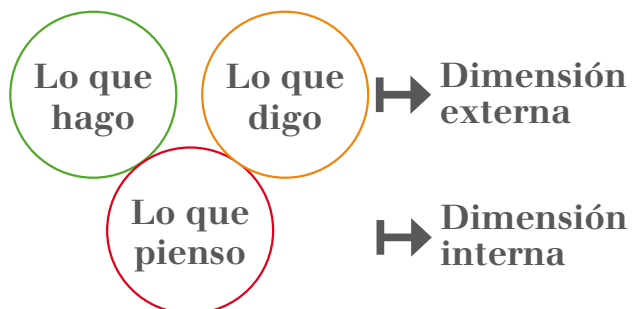
El liderazgo es una cuestión de sentido común y en su definición entran elementos obvios y claros. Quizá por eso su puesta en práctica sea tan complicada y conlleve un ejercicio de voluntad y un esfuerzo por enfocarse hacia lo simple. Y es que las cosas más elementales son, a menudo, las más difíciles de ver. Pero cuando no las vemos o las ignoramos se pone en peligro la credibilidad.

En toda organización la credibilidad del proyecto y de los líderes que tienen la responsabilidad de sacarlo adelante es clave. ¿Cómo puede uno comprometerse con algo en lo que no cree? ¿Cómo puede alguien estar al lado de una persona en la que no confía? ¿Cómo puede alguien trabajar en una organización escondida bajo el manto de la sospecha? ¿Cómo se puede sacar el máximo rendimiento a una empresa que no sabe cuál es su dolencia?

La credibilidad es un aspecto básico en el liderazgo, ya que éste se basa en la influencia y sin fe ésta no se puede dar. Se puede mantener por un tiempo, pero la máscara se caerá dejando ver la verdadera cara de ese supuesto líder.

La credibilidad viene determinada, en cierta medida, por la coherencia. Es decir, por la perfecta combinación entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. La falta de sincronía entre una de esas tres variables dibuja un triángulo imperfecto de difícil interpretación.

La tríada de la coherencia



La dimensión interna (lo que pienso) está formada por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. Si para una persona son cuestiones indiscutibles y asimiladas, le conducirá a pensar que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo. Es decir, negará la posibilidad de cambio.

Esta dimensión interna se transmite en un nivel externo, que es donde se encuadran las manifestaciones verbales (lo que digo) y las actuaciones y comportamientos (lo que hago).

Cuando no existe una coherencia entre estas tres variables se da una situación ficticia. La credibilidad se otorga en el momento en el que la coherencia es evidente y el fin es ético.

Y es que si tapamos la evidencia, si manejamos sólo la información que nos interesa, estaremos perdiendo el contacto con la realidad y nuestra gestión será ficticia. Al más mínimo contratiempo no haremos nada y nos quedaremos, como el sultán, esperando que el tiempo solucione un problema cuya cura está en nuestra mano. ■

REVOLUCIONE SU NEGOCIO INYECTÁNDOLE MÁS GARANTÍA

*Servicio "Extensión de Garantía V0"
Europ Assistance:
más confianza para sus clientes,
más ventajas para su negocio.*

El Servicio "Extensión de Garantía V0" de Europ Assistance da más recorrido a sus años de garantía para vehículos de ocasión: ampliando la duración para tranquilidad de sus clientes y asegurando la reparación del vehículo en caso de avería al cubrir la totalidad de sus piezas, tanto mecánicas como eléctricas*.

Un servicio que, además, se ajustará a la medida exacta de sus necesidades y que cuenta con la solvencia de Europ Assistance, una de las primeras compañías a nivel mundial en ofrecer cobertura en Europa, Asia y Sudamérica.

Ponga en marcha ya su Servicio "Extensión de Garantía V0" con Europ Assistance. Infórmese llamando al 902 197 791 o escribiendo a atencion_cliente@europ-assistance.es. Verá como todo son ventajas para sus clientes y para su negocio.

Cobertura
TOTAL
todas las piezas
mecánicas
o eléctricas

Reparación
integral
y Vehículo
de sustitución
GRATIS*

*Excepto las exclusiones reflejadas en cada contrato.

LA POSVENTA NECESARIA

SALVADOR SUQUET CALCANTE

CALCANTE CONSULTORES

Por primera vez después de casi 15 años de crecimiento, la actividad de la posventa en España ha descendido, afectando de forma diferente a cada uno de los actores del mercado.

Las redes marquistas están sufriendo un doble impacto: la reducción general de la actividad y el cambio de la estructura del parque, con una reducción muy importante como consecuencia del bajo nivel de matriculaciones en los últimos años.

Dado que no parece que en el futuro próximo se vaya a producir un cambio en esta tendencia, a lo que hay que añadir las campañas puestas en marcha por algunas redes para aprovechar la aparición del Reglamento Europeo, es necesario desarrollar una estrategia que nos permita mantener la rentabilidad de la posventa en este nuevo entorno.

Esta estrategia debe tener en cuenta nuestro doble papel: primero, como generadores de un servicio para los conductores y, segundo, como distribuidores de piezas de recambio.

Ya que es imposible que las redes marquistas puedan absorber toda la actividad generada por el parque rodante, gracias a nuestro papel de distribuidores podemos estar presentes en la actividad desarrollada por los talleres multimarca, aportando un servicio y obteniendo una rentabilidad.

Así pues, nuestra estrategia debe contemplar esta dualidad de clientes, sabiendo que sus expectativas y motivaciones son diferentes y que, por lo tanto, debemos plantear una aproximación diferente a cada colectivo, en un caso más emocional -los conductores- y en otro más profesional -los talleres-.

A mi modo de ver, esta estrategia tiene tres ejes fundamentales:

- **Piense en el cliente.**
- **Controle sus procesos.**
- **Integre a las personas.**

Piense en el cliente

Es indudable que si queremos mantener o incrementar la actividad de los talleres, esto pasa por fidelizar a nuestros clientes actuales y atraer a los que no lo son, lo que implica responder a sus expectativas. Desde hace tiempo las encuestas nos muestran que los criterios en que basan los clientes su elección del lugar de servicio son:

- **Calidad**
- **Confianza**
- **Cercanía**
- **Precio**

El peso de cada criterio evoluciona en función de la antigüedad del vehículo, fundamentalmente el del precio.

Históricamente, el punto fuerte de las redes marquistas es la calidad y su punto débil, el precio.

Podemos segmentar los clientes en tres categorías:

1. Clientes fieles: realizan la mayor parte de sus intervenciones en la red de marca; en este caso, el factor calidad y confianza pesa más que el factor precio.

Es fundamental en este grupo garantizar:

- a.** La ausencia de sorpresas en el servicio.
- b.** Una reacción ágil ante cualquier queja o reclamación que puedan plantear.

En definitiva, han depositado su confianza en nosotros estableciendo un vínculo emocional y es necesario vigilar atentamente para que ese vínculo no se pierda.

2. Clientes volátiles: realizan las operaciones complejas en la red de marca y las sencillas en otras redes, por lo que podemos pensar que el factor precio es preponderante.

Hay que aprovechar su paso por nuestras instalaciones para:

- a.** Analizar el estado de su vehículo para identificar operaciones adicionales a aquélla por la que nos visita.

- b.** Presentarle un presupuesto que nos permita combatir la imagen de que nuestro servicio es más caro que el de la competencia.

No debemos olvidar que el concepto de caro o barato es muy subjetivo y que un cliente estará dispuesto a pagar un sobreprecio si éste no es exagerado y va acompañado por una imagen de calidad.

3. Clientes hostiles: realizan sus intervenciones fuera de la marca; el factor precio es lo más importante o han tenido una mala experiencia que hace que la imagen de calidad y confianza se haya debilitado mucho.

Es importante considerar que los clientes no son estáticos y que una razón para pasar de cliente fiel a volátil puede ser la antigüedad del vehículo.

En cualquier caso, la ventaja fundamental de la red de marca es que una parte importante de los conductores pasa por sus instalaciones, lo que significa una oportunidad para consolidar la imagen de calidad y confianza y combatir la de precios altos.

Con estas ideas en la cabeza, nuestra estrategia cliente debe basarse en tres líneas de acción:

- **Incrementar la imagen de calidad.**
- **Aprovechar el paso del cliente por nuestras instalaciones.**
- **Combatir la imagen de precios altos.**

Una reflexión más sobre el factor precio: en los últimos años se ha desarrollado una oferta de precios cerrados en las operaciones de mantenimiento del vehículo.

Creo que es un primer paso al que hay que añadir algo más.

Recuerdo haber visto hace años una encuesta de GIPA en la que se preguntaba sobre el precio de la mano de obra de los diferentes canales de servicio y, con una cierta sorpresa, vi que las respuestas se ajustaban bastante a la realidad.

El problema es que la diferencia entre el precio de la red marquista y el de la multimarca era importante y, pese a que el precio de la mano de obra es sólo una parte, y no la más importante de la factura, el cliente se construye la imagen con ella.

Por lo tanto, mientras no se corrija este diferencial, los esfuerzos que se están haciendo pueden tener efecto en los clientes fieles, pero tendrán un efecto más mitigado en el resto.



Pienso que sería mucho más efectivo si los recursos empleados en las promociones comerciales se dedicasen a reposicionar la mano de obra en las operaciones de mantenimiento corriente, lo que nos permitiría una mayor competitividad y una mayor facilidad de comunicación.

En paralelo, podríamos ser más conservadores en la tasa horaria para las operaciones complejas, donde el nivel de competencia es menor y podemos justificar su precio por la necesidad de utillaje y personal más cualificado.

En definitiva, mantener una tasa horaria diferenciada en función del tipo de operación a realizar nos permitiría una comunicación más eficaz, poniendo en primer plano nuestra imagen de calidad y, simultáneamente, combatir la idea de precios altos en las operaciones donde existe mayor nivel de competencia en el mercado.

Controle sus procesos

Dar satisfacción a los clientes exige ser capaces de responder a sus expectativas de forma permanente y con el mínimo coste.

La única forma de alcanzar estos objetivos de eficacia (satisfacción del cliente) y eficiencia (mínimo coste), es mediante la aplicación de unos procesos bien definidos e implantados en la organización.

Esto nos permitirá adaptar nuestra forma de trabajo a dar respuesta a las expectativas de los clientes, que dependen del tipo de intervención que nos soliciten; como cliente que necesita hacer un cambio de aceite, mis expectativas serán diferentes a las que tendré si he tenido un accidente y llego al taller en una grúa.

Puedo definir procesos de recepción y reparación diferentes, gestionando el flujo de clientes en el taller.

Por otra parte, podré identificar aquellas acciones/tareas que se realizan a lo largo del proceso que no tienen valor añadido o que pueden realizarse de forma diferente para ganar eficiencia.

Por ejemplo, hacer que sea el personal del almacén quien lleve las piezas necesarias para una reparación al puesto de trabajo del operario, en lugar de que sea éste quien se desplace a la ventanilla. Una buena definición e implantación de procesos me aportará:

- **Una mayor satisfacción del cliente.**
- **Un incremento de productividad.**
- **Una economía de costes.**
- **Un método para la mejora continua.**

Integre a las personas

Por último, no podemos olvidar que, aunque tengamos una magnífica estrategia comercial y unos procesos impecables, quienes tienen que aplicarlos son las personas que conforman la organización, pues son ellos los que interaccionan con los clientes, quienes transmiten la imagen de la empresa y, por lo tanto, los últimos responsables del éxito o el fracaso de la organización.

Es necesario que conozcan los objetivos y participen en la definición y aplicación de la estrategia, de forma que los hagan suyos y se involucren en alcanzarlos.



Porque el éxito de una empresa pasa por definir una buena estrategia, aplicarla y mantenerla en el tiempo, y eso no puede hacerse sin la participación de su recurso más importante, que son las personas.

Hasta aquí hemos hablado sobre el cliente final, esto es, el conductor pero decía al principio que la red de marca tiene una oportunidad en el mercado multi marca gracias a su papel de distribuidor.

Aprovechar esta oportunidad depende de cada uno. Durante muchos años he escuchado decir a los distribuidores multimarca que las redes de marca no eran capaces de entrar de forma importante en este mercado por desconocimiento y falta de interés.

“Nada impide la creación de una *joint venture* entre concesionarios de diferentes marcas para crear un sistema de distribución”

Sin embargo, conozco casos en los que el peso de la cifra de negocios hecha con los clientes exteriores es importante.

Como siempre, la red de marca tiene puntos fuertes y débiles frente a las expectativas que pueden tener los talleres multimarca.

Por una parte, como puntos fuertes, el concepto de la pieza original (pese a haberse atenuado últimamente), así como la posibilidad de aportarles soporte técnico que les evite tener que realizar inversiones en utillaje.

Como puntos débiles, que les falta variedad en el catálogo, sólo comercializan las piezas de su marca. En general faltan recursos dedicados y, considerando a los talleres multimarca como su competencia, no tienen claro el interés de aportar un buen servicio.

Pero, como decía al principio, es imposible absorber toda la actividad generada por el parque rodante, por lo que siempre habrá una parte que se nos escape. Sin embargo, sí sería posible absorber el total de la actividad de distribución de piezas de recambio; en consecuencia, si queremos aprovechar nuestra oportunidad, es necesario que cambiemos nuestra óptica, y al igual que nos planteamos dar satisfacción al usuario final, nos planteemos dar satisfacción al usuario profesional.

Y para ello hay que conocer sus necesidades e identificar cuál puede ser nuestro valor añadido respecto a la competencia, en este caso los distribuidores de piezas de recambio, así como analizar nuestros puntos débiles para corregirlos.

Implantar un sistema de distribución es costoso, pues exige disponibilidad de stocks, entregas frecuentes, fuerzas de ventas, etc.

Por eso ya hay una marca que centralizó la actividad física (stocks, logística), dejando a la red la actividad relacional (comercial, gestión cliente), como forma de reducción de los costes globales del sistema.

Nada impide la creación de una *joint venture* entre concesionarios de diferentes marcas para crear un sistema de distribución conjunto que permita compartir los costes de almacenamiento, fuerza de ventas, logísticos, etc., y que, adicionalmente, incrementaría de forma muy importante la disponibilidad y diversidad de piezas, tradicionalmente uno de los puntos débiles de los concesionarios.

En la era de la globalización, las viejas formas de hacer ya no son eficaces. Si los constructores son capaces de asociarse, es llegado el momento de mirar alrededor con otros ojos y buscar nuevas formas de hacer más eficaces y más eficientes. Nuestro futuro será el que seamos capaces de construir. ■





No hay color



Centro de Servicio Audatex,

Todo lo que necesitas a tu alcance: control, servicio y comunicación

- **AudaPlus**, la solución estándar de mercado valoración/repación, con carrocería, mecánica, mantenimientos, y la Base de Datos más amplia.
- **AudaTaller**, el catálogo electrónico de piezas, referencias y precios.
- **AudaMantenimientos**, accede de forma ágil y precisa a los mantenimientos preventivos/correctivos.
- **AudaGlass**, la identificación exacta de todos los cristales del vehículo con sus referencias y precios.
- **AudaReferencias**, el acceso inmediato a la aplicabilidad de las piezas y los vehículos que las montan a través de las referencias.
- **AudaTransfer**, intercambie presupuestos entre terminales y/o usuarios.
- **AudaDashboard**, analice la información de sus valoraciones/repaciones comparada con el mercado seleccionado.
- **AudaRestore**, recupere al instante las valoraciones que necesite.

NOVEDAD

"Audatex saca el máximo partido a tu negocio. Infórmate"

902 101 497
91 657 20 00

www.audatex.es

OPERACIONES VINCULADAS

¿cómo elaborar la declaración del Impuesto sobre Sociedades?

DAVID FERNÁNDEZ SÁNCHEZ • Socio Director / ALBERTO CASALE GONZÁLEZ • Asociado

SALA & SERRA ABOGADOS

El modelo 200 del Impuesto de Sociedades actualmente vigente requiere declarar el valor convenido de todas las operaciones de ingreso y pago que superen los 100.000€ a valor de mercado, sin compensar entre ellas, realizadas por el contribuyente con todas sus partes vinculadas desde el 19/02/2009. Este requisito de información contradice el requisito documental que, al parecer, será finalmente aprobado en el proyecto de reforma del reglamento, que establece dicho límite en 250.000€ para el conjunto de operaciones realizadas por el contribuyente con una misma persona o parte vinculada durante el año fiscal, sin importar su residencia fiscal.

¿Qué preparar, entonces?

La contradicción entre el modelo 200 del IS y el proyecto de reforma se basa en la definición de dos límites distintos para dos exenciones diferentes, una informativa y otra documental. La coincidencia de criterios en cuanto a exenciones en ambos ámbitos debería, por lo tanto, darse o bien en el escenario de la exención documental (límite para documentar transacciones que no superen con una misma parte vinculada los 100.000€), o bien en el campo informativo, estableciendo el límite a nivel de declaración para el conjunto de transacciones con una misma parte vinculada que no superen los 250.000€, así estas no superasen individualmente los 100.000€. Uno entre esos dos escenarios, salvo que el Gobierno nos traiga otra sorpresa.

Frente a esto, la posición más conservadora parece preparar la información del modelo 200 según los únicos criterios válidos actualmente (los del modelo 200 ó los 100.000€) y retrasar (dentro del plazo legal) la presentación del impuesto hasta que se sepa, de una vez por todas, cómo concluirá esta historia. Siempre será más fácil excluir que incluir información y, por suerte, los requisitos de informa-

ción no afectan el cálculo del impuesto. Vale la pena aprovechar y descargar la información de todas las transacciones sin discriminar por su volumen, para adelantar trabajo en caso de no haber preparado aún la documentación de precios de transferencia del ejercicio.

“Toda transacción con empresas residentes en paraísos fiscales deberá ser declarada y documentada”

Completar algunos campos puede ser complicado. Por ejemplo, identificar el escenario preciso de vinculación entre personas o filiales puede llegar a ser una tarea compleja, considerando que se definen 12 supuestos diferentes de vinculación en el artículo 16.3 del TRLIS.

Antes de descargar la información se deben analizar muy bien los distintos supuestos de vinculación. En nuestra experiencia, los supuestos pueden ser tan exhaustivos que muchas veces una empresa realiza operaciones con otra que no considera vinculada a pesar de serlo, especialmente en grupos familiares, donde los mismos socios pueden desarrollar negocios de manera conjunta y exclusiva o con otros socios. Recordar que toda transacción con empresas residentes en paraísos fiscales deberá ser declarada y documentada también. En caso de duda, descargar la información. Repetimos: es más fácil excluir que incluir a posteriori.

“La elección del método de valoración dependerá generalmente del tipo de transacción y de la manera en que se pacte el precio”

Se deberán analizar exhaustivamente los distintos tipos de transacciones que habrán de tenerse en consideración. Se definen 13 tipos distintos, incluyendo un cajón de sastre (otras operaciones). Eso requerirá declarar información sobre transacciones que no tienen efecto, muchas veces, en la base imponible de las empresas incluyendo, por ejemplo, la constitución y amortización de deuda o los dividendos.

Lo anterior generará muchas veces confusión a la hora de elegir el método de valoración según artículo 16.4 del TRLIS. Se puede elegir un método de valoración de la Ley para declarar el gasto en intereses de un préstamo, pero no para valorar el importe del préstamo concedido/recibido. Se puede escoger un método para valorar la adquisición y la transmisión de acciones, pero no para el pago de dividendos o la aportación para cubrir una deuda. Esto sucederá con todas aquellas transacciones que no afecten a la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa. En esos casos, y dado que el programa no permite dejar celdas en blanco, hemos optado por elegir el método del precio libre comparable.

La elección del método de valoración dependerá generalmente del tipo de transacción y de la manera en que se pacte el precio. La elección requiere un análisis técnico detallado, que debería ser el contenido en la documentación preparada. En caso de que no se haya elaborado documentación aún, la alternativa será declarar las transacciones y estar preparados para presentar una declaración complementaria una vez terminado el documento.

Criterios básicos: el método comúnmente más empleado para operaciones de servicio o fabricación es el coste incrementado. Para transacciones de distribución, el método de reventa. Para operaciones financieras, el método del precio libre comparable. No existe una regla genérica para la elección del método, dependiendo del rol que desempeñen las partes. En caso de no tener seguridad o ser transacciones marginales, el método del mar-

gen neto del conjunto de las operaciones es el empleado si se analiza el impacto del precio de transferencia sobre el conjunto de las operaciones que realiza el contribuyente. Será preciso corroborar posteriormente con la documentación preparada y presentar, de ser necesario, correcciones valorativas.

Es importante destacar que la información de las transacciones deberá agregarse según su tipo. Dos transacciones se considerarán agregables si superan el examen de los cinco factores de equiparabilidad definidos por el RD 1793/2008, no el criterio general. Cuidado con las generalizaciones. En general, el interés pagado por un préstamo participativo no debería ser considerado agregable con el pagado en préstamos mercantiles simples. En caso de operaciones cruzadas, se deberán declarar los pagos e ingresos por separado, no procediendo la compensación entre estas.

Finalmente, en grupos grandes o medianos con operaciones locales habrá que tener cuidado con que la información declarada por un contribuyente sea igual a la declarada por su contraparte. En estos casos, sería recomendable designar a una persona que se encargue de cruzar la información a ser presentada desde las distintas direcciones financieras de cada filial para no incurrir en contradicciones. ■



¿Qué pueden hacer las empresas de consultoría para ayudar a las empresas en crisis?

JAVIER GARCÍA RUBIO • Director del Área de Automoción

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Las previsiones económicas para la segunda mitad del año 2010 y para el conjunto del 2011, desafortunadamente, no son muy optimistas, especialmente en el caso de España. No olvidemos que las previsiones realizadas por las principales instituciones económicas y financieras estiman que España cerrará el año 2010 con un crecimiento negativo y el año 2011 tendrá un crecimiento positivo, pero débil en comparación con otras economías desarrolladas.

Este escenario parece poder ser especialmente complicado en el caso del sector de la automoción, ya que a una demanda estimada débil habría que añadir la subida del IVA, la no extensión de las ayudas del Plan 2000E al sector a partir de julio de 2010 y, principalmente, el desgaste sufrido durante los dos últimos años, que ha dejado a las empresas con poco aliento para enfrentarse al nuevo escenario ante el que nos encontramos.

Es un hecho que este desgaste, producido por una fuerte contracción de la demanda desde que empezó la crisis, ha aminorado los márgenes de las cuentas de resultados erosionando con ello sus balances e, incluso, en algunos casos, provocando tensiones en la tesorería poniendo en riesgo la viabilidad del negocio. Esto último se ha vivido especialmente en algunos actores concretos del sector como en los concesionarios.

Desde algunas consultoras se han identificado una serie de nuevos riesgos y/o amenazas suscitados por las perspectivas del entorno económico para el próximo año y medio, y sobre los que sería interesante reflexionar.

1. Crecimiento débil de la economía española para la segunda mitad de 2010 y para 2011.
2. Aumento del IVA desde el 1 de julio de 2010.
3. Fin del Plan 2000E al extinguirse el 30 de junio de 2010.

4. Liberalización de la postventa en el caso de los concesionarios. A partir de junio de 2010 ya no será obligatorio ir al servicio oficial para el mantenimiento de coches en garantía. No olvidemos que la postventa es el verdadero pilar económico sobre el que se sustentan los concesionarios representando más del 50% de la rentabilidad de éstos.

“La prolongación de una economía débil, nos lleva a pensar en todos los frentes posibles para que la empresa genere dinero”

5. Posible subida de los tipos de interés como consecuencia del mayor crecimiento de las economías del entorno (políticas para contener la inflación desde el BCE). Esto supondría un posible encarecimiento del crédito al consumo (contracción de la demanda para comprar coches) y encarecimiento de la contratación de financiación ajena por parte de las empresas del sector.

6. Posibilidad de una mayor restricción al crédito en el futuro a las empresas. El elevado grado de endeudamiento de la economía puede conllevar una nueva regulación del sistema financiero que provoque una moderación en la concesión del crédito, especialmente a aquellas empresas que presentan balances deteriorados por las dificultades de los dos últimos años. Es el caso de Basilea II y otras posibles nuevas regulaciones que se están proponiendo.

¿Qué pueden hacer las empresas de consultoría para ayudar a las empresas en crisis? ¿Qué soluciones se proponen para ayudar a las empresas a enfrentarse

y dar solución a los problemas que plantean estos nuevos riesgos y amenazas?

El escenario de una posible prolongación de una economía débil nos lleva a pensar en todos los frentes posibles para que la empresa genere dinero. Estos frentes podríamos agruparlos en tres con el objetivo de ayudar a las empresas en crisis: **Aumento de la cifra de negocio**, **Mejora de la rentabilidad** y **Modelo de financiación**.

1. Aumento de la cifra de negocio: la identificación de la capacidad de mejora que tiene el concesionario en sus resultados de venta, en relación con su estructura y su entorno. Asimismo, poner de manifiesto la necesidad de abordar la gestión comercial de forma más proactiva, definiendo y adquiriendo métodos que permitan una gestión comercial sostenible y de máximo rendimiento.

Es necesario para ello identificar la capacidad de recorrido por unidad de negocio de la concesión, definir las palancas de mejora por unidad de negocio, la definición y puesta en marcha del plan de dinamización comercial, en base a las palancas identificadas y, por último, definir los indicadores de evolución de las palancas y su vinculación con la cuenta de resultados.

2. Mejora de la rentabilidad: un aumento de los ingresos permite una mejora de la rentabilidad, pero para que ésta sea sostenible en el tiempo es necesario llevar a cabo mejoras en las siguientes áreas:

a. Control de costes: el reto de las empresas del sector es bajar lo más posible el umbral de rentabilidad o punto muerto, que representa el nivel mínimo de ventas (ingresos), cuyo margen bruto permite cubrir los gastos de estructura o generales. Desde un punto de vista operativo, implica la mejora de las operaciones buscando la eficiencia operativa.

El control de costes es entendido como un proceso de mejora continua que supone llevar a cabo:

- 1.** Análisis exhaustivos de las fuentes de ingresos y de costes de la empresa.
- 2.** Imputación y análisis de costes de cada una de las áreas de negocio de la empresa entendidas como centro de beneficio o unidades generadoras de efectivo. Ello es imprescindible para conocer en qué áreas se producen fugas de rentabilidad y por qué.
- 3.** Reducción de costes. Focalización en las actividades de valor.

Llevar a cabo acciones dirigidas al control de costes implica, en los casos en que no existe o no es suficiente, el desarrollo de un modelo exhaustivo de contabilidad analítica.

En épocas de contracción de la demanda, para mejorar el rendimiento debe reducirse la inversión. Sin embargo, debemos ser capaces de distinguir entre la grasa y los tendones. La competencia en costes no es competitiva a largo plazo (siempre habrá alguien que lo haga mejor).





“Posiblemente en los próximos años las empresas deberán tener estrategias de crecimiento orgánico y no de crecimiento basado en el apalancamiento financiero”

b. Optimización de la gestión del circulante: el objetivo es conseguir mayor liquidez y un balance más equilibrado con el que negociar en mejor posición con bancos y proveedores. A través de un análisis de los procesos de compra al pago, de la orden al cobro y de la cadena de suministro podremos conocer nuestras áreas de mejora y, por tanto, llevar una mejor gestión de nuestra tesorería, gestionar descubierto, disminuir los niveles de stock y el coste financiero asociado, etc.

c. Implantación de modelos de control de gestión: hasta hace bien poco, la demanda era superior a la oferta y nadie había considerado el control de la gestión como una herramienta para la mejora de la rentabilidad. Una contabilidad analítica que refleje con exactitud la realidad del negocio es la base para poder gestionar de manera eficaz el negocio. Para realizar esta gestión de manera eficiente, es necesario implantar modelos de control de gestión que nos permitan de manera cíclica analizarnos y medirnos contra un presupuesto y, si los datos están a nuestro alcance, contra nuestros “vecinos” con el fin de cumplir nuestros objetivos de negocio.

3. Modelo de financiación: Es necesario considerar el posible escenario de subida de tipos de interés y de cambios regulatorios que provoquen una mayor restricción del crédito. Esto lleva a pensar que, posiblemente, los próximos años las empresas deberán tener estrategias de crecimiento orgánico y no de crecimiento basado en el apalancamiento financiero. Teniendo esto en cuenta, será necesario aportar mayores garantías (balances más robustos) en la posible negociación con las entidades de crédito. Para ello, bien para refinanciar préstamos existentes, bien para acceder a nueva financiación, existen varias fórmulas:

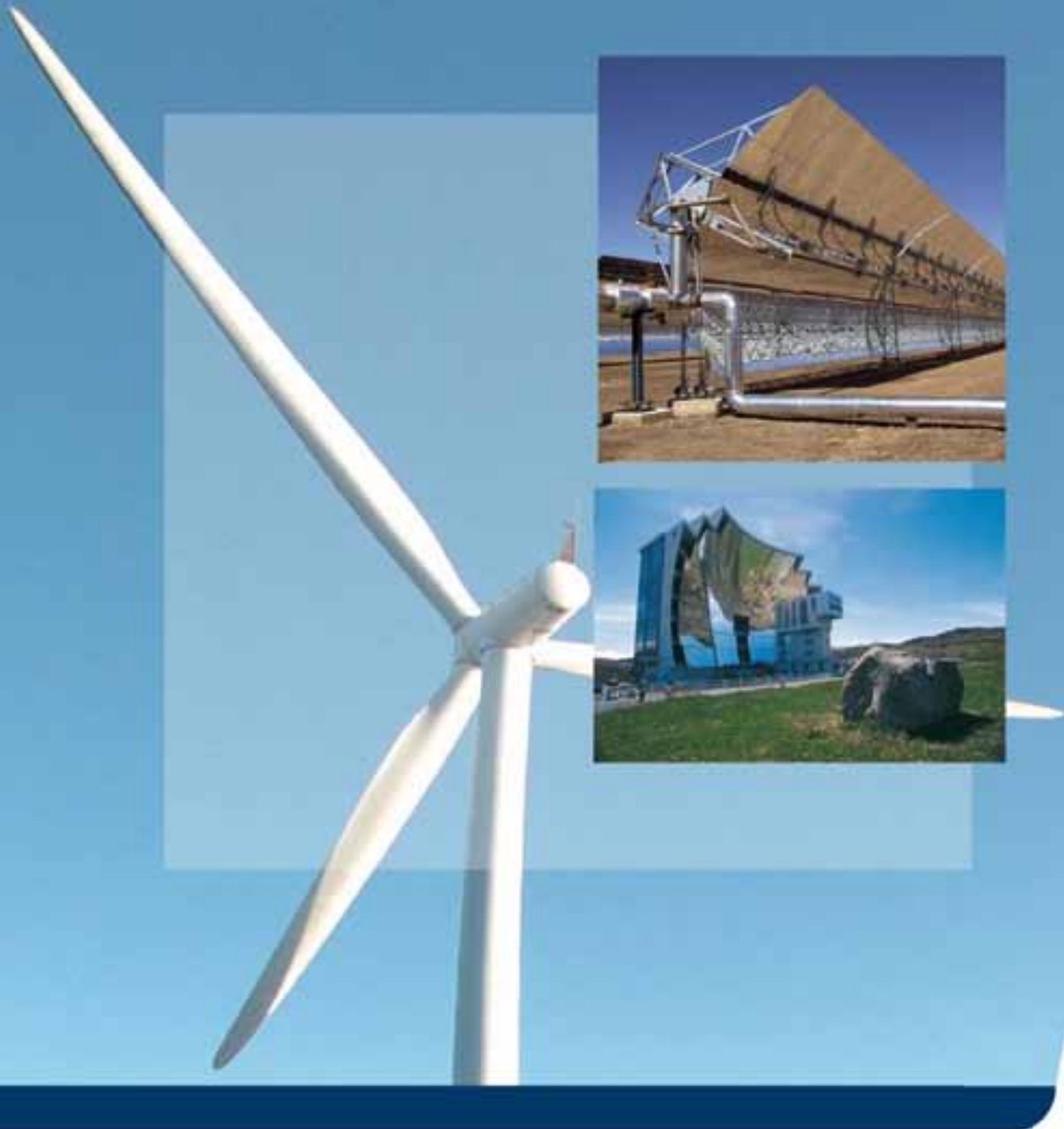
a. Ampliación de capital: aportación de los socios o acceso de nuevos socios de tal manera que se incremente el capital social de la empresa y por tanto los fondos propios. La mejora de la proporción del patrimonio neto sobre la deuda total hará disminuir el ratio de endeudamiento y por tanto facilitará las posibles negociaciones con las entidades bancarias.

b. No reparto de dividendos y reinversión de los beneficios de la empresa. Esto haría incrementar las reservas dentro del patrimonio neto, lo que disminuiría el ratio de endeudamiento.

c. Préstamo participativo por parte de los socios: este tipo de préstamos, en último caso, puede servir como garantía ante una entidad bancaria en caso de refinanciación de una deuda existente o la búsqueda de nuevos préstamos.

La situación actual del sector obliga a cuestionarse las formas y los criterios con los que se venía gestionando y ante esta situación sólo cabe plantearse nuevas formas de gestión. ■





ECA Grupo Bureau Veritas trabaja para consolidar y mejorar la seguridad de sus productos, equipos, instalaciones y organización productiva, poniendo a su disposición los medios que mejor se adaptan a sus necesidades.

Nuestra amplia gama de servicios le permitirá estar preparado para asumir los retos de futuro con la seguridad de cumplir con la normativa vigente en los equipos e instalaciones de:

MEDIO AMBIENTE

Control de Emisiones Atmosféricas, Calibración de Analizadores en continuo de emisión de contaminantes a la Atmósfera, Calidad del Aire (Inmisiones), Ruidos, Residuos, Aguas Residuales, Suelos Contaminados y Control Ambiental de Actividades.

ELECTRICIDAD

Alta y Baja Tensión, Instalaciones Térmicas (RITE) e Instalaciones Frigoríficas.

APARATOS ELEVADORES

Ascensores, Grúas Torre Desmontables, Autopropulsadas y Elevadores.

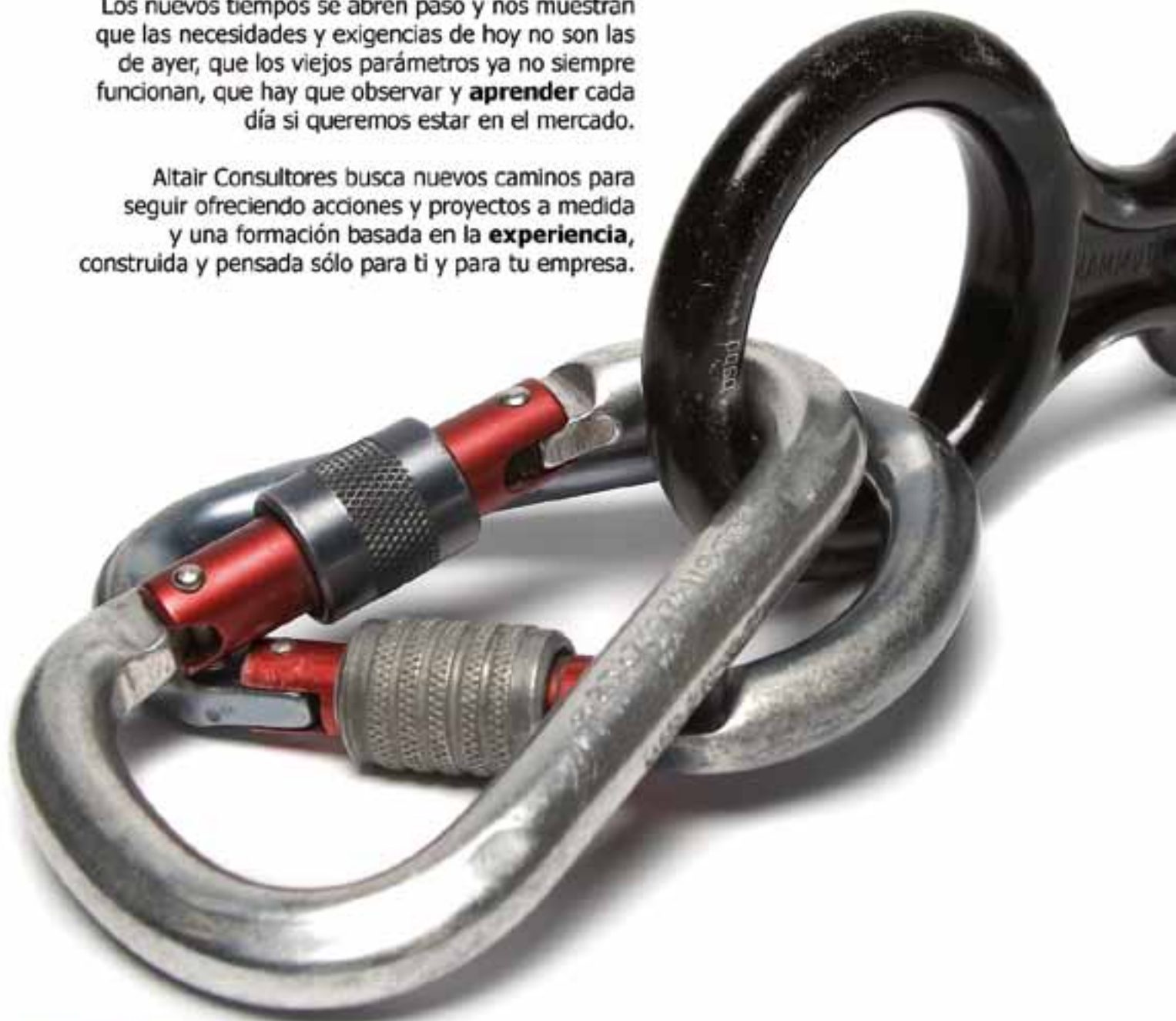
SEGURIDAD INDUSTRIAL

Equipos a Presión, Gastos Combustibles, Accidentes Graves, Almacenamiento de Productos Químicos, Metrología y Productos Petrolíferos, Seguridad en Máquinas y Equipos de Trabajo, Embarcaciones de Recreo y Seguridad Contra Incendios.

Creemos en la formación como algo poderoso y emocionante

Los nuevos tiempos se abren paso y nos muestran que las necesidades y exigencias de hoy no son las de ayer, que los viejos parámetros ya no siempre funcionan, que hay que observar y **aprender** cada día si queremos estar en el mercado.

Altair Consultores busca nuevos caminos para seguir ofreciendo acciones y proyectos a medida y una formación basada en la **experiencia**, construida y pensada sólo para ti y para tu empresa.



**ESPECIALISTAS EN
FORMACIÓN
Y CONSULTORÍA**

Solicite más información llamando al 917 430 960 o enviando un correo electrónico a la dirección mail@altairconsultores.com

www.altairconsultores.com


altair
consultores