

21

ESPECIAL

XXVI Congreso & Expo. FACONAUTO *Abriendo camino*

Madrid

14 y 15 de febrero

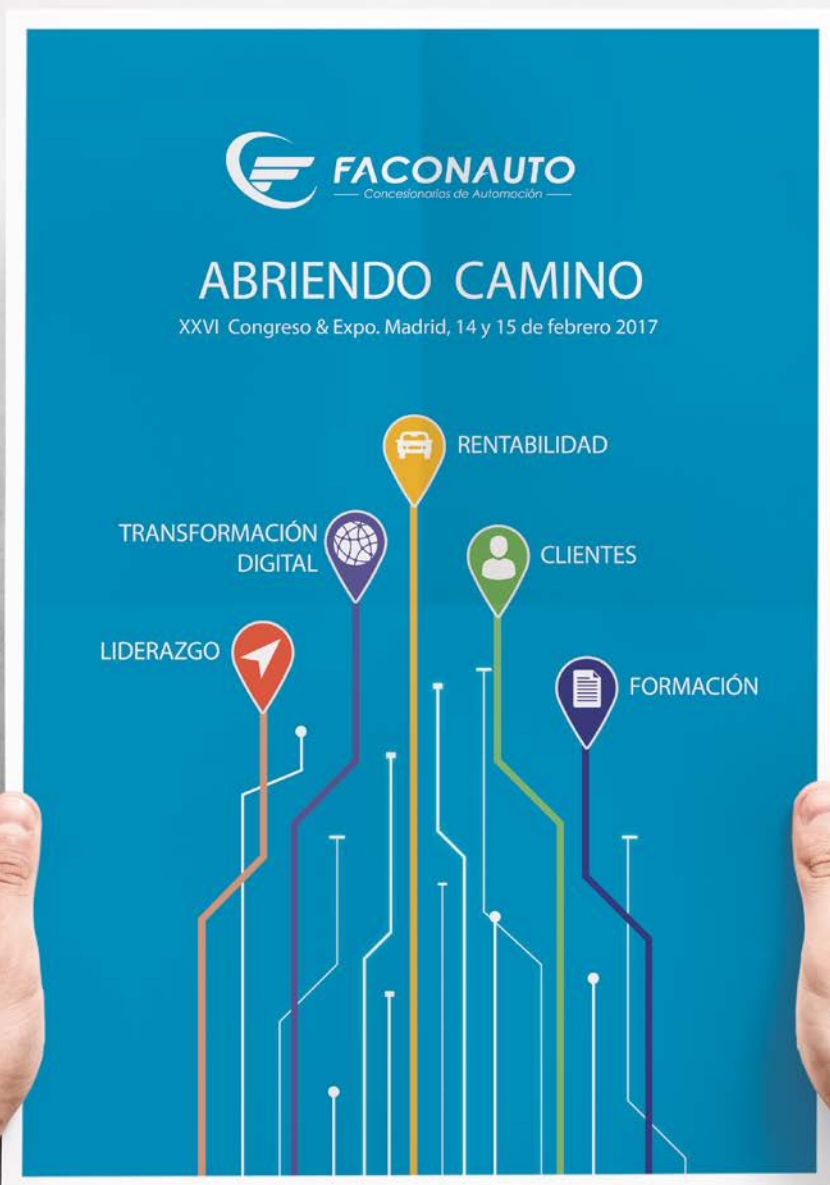
2017

06

El preludio de un **cambio radical** en el sector de la **automoción**

38

2017:
¿Se italianiza
la economía
española?





quenda

OBTENGA
SU TURNO

RECEPCIÓN DE VEHÍCULO

RECOGIDA DE VEHÍCULO

TALLER

Recogida
B092

Gestión de Turnos

Organización eficiente de los clientes en el concesionario

El sistema de Gestión de Turnos que comercializa Grupo Proassa permite organizar los turnos de espera de los clientes que acuden a sus instalaciones, minimizando el impacto de las colas de espera y optimizando los recursos de atención al público disponibles.

EDITORIAL

GERARDO PÉREZ • Vicepresidente de FACONAUTO



Queridos compañeros concesionarios:

Espero que sirvan estas líneas para saber transmitir la importancia de vuestra asistencia a nuestro congreso anual, que este año se celebrará en Madrid los días 14 y 15 del próximo mes de febrero.

Creo que todos coincidimos en que necesitamos una patronal fuerte que sea capaz de defender nuestros intereses en un entorno cada vez más cambiante y en el que tantas incertidumbres nos acechan. Defender nuestros intereses frente a los fabricantes y con los fabricantes.

Son muchos los frentes donde debemos trabajar unidos, pero siendo parte activa de los acuerdos y no permitiendo quedar al margen de ellos. Y como ejemplo os digo que cualquier acuerdo sobre un futuro PIVE, si lo hubiere, nunca debería venir a espaldas de quienes lo financiamos, los concesionarios.

Es por ello que debemos hacer ver nuestra importancia y poner en valor nuestra patronal, FACONAUTO.

La labor desarrollada en Faconauto, en muchos casos es muy desconocida por la mayoría de los concesionarios, aunque cada vez menos.

Necesitamos una patronal que pueda desarrollar un potente LOBBY que nos permita ser reconocidos como lo que somos, uno de los sectores que más aporta al PIB de nuestro país.

Necesitamos una patronal fuerte que ofrezca todos aquellos productos y servicios donde por volumen podamos beneficiarnos en servicio y precio, como el reciente acuerdo

al que, a través de PROASSA, hemos llegado para regular la actividad musical con la SGAE.

Y por todo ello, necesitamos una patronal fuerte financieramente, que cuente con los medios necesarios para desarrollar su actividad en la defensa de los intereses de todos.

No lo pienses y acude al Congreso, demuestra que juntos somos mucho más fuertes que separados, y defiende tus intereses en un entorno en el que parece que el automóvil se convierte en el gran enemigo.

Seguro que con tu presencia seremos más fuertes y podremos encarar con mayores garantías el futuro.

Esperando poder saludarte en el congreso recibe mi más afectuoso saludo,

Gerardo Pérez
Vicepresidente de FACONAUTO



Fe de erratas

En el número 35 de Proassa Magazine, página 26, en la firma del artículo de la sección "Marketing", decía: Santi Espina, Dpto. Medios Digitales y Marketing Online. www.girsanet.com; y debía decir: Dpto. Medios Digitales y Marketing Online. www.girsanet.com.

Edición y Redacción

GRUPO PROASSA
C/ Monte Esquina, 6 - 3º Izq.
28010 MADRID
Tel: 91 335 13 02
Fax: 91 335 13 09
proassa.magazine@grupoproassa.com
Contratación de Publicidad
Tel: 91 335 13 02
Fax: 91 335 13 09

Creatividad y Diseño

VALORE CONSULTORES DE MARKETING
www.valoreconsultores.com

Impresión

Gráficas CAMPHER
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.



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**.



SUMARIO

JURÍDICO

6

El preludio de un cambio radical en el sector de la automoción

INNOVACIÓN

12

Cómo optimizar los procesos de gestión de un siniestro: la gestión del recambio

LIDERAZGO EMPRESARIAL

14

¿Utilizan bien el tiempo nuestros directivos?

LABORAL

16

La indemnización de los contratos temporales a partir de la sentencia del tribunal de justicia europeo, ¿12, 20 o 33 días?

FACONAUTO

21

XXVI Congreso & Expo. FACONAUTO. *Abriendo camino*

TRIBUNA

38

2017: ¿Se italianiza la economía española?

RESPONSABILIDAD SOCIAL

42

Trabajos que dan vida

NOS INTERESA CONOCER

46

El mercado de automoción en España crecerá un 31% desde 2009 a 2017

MARKETING

50

Common Sense Marketing... Marketing Inteligente para el Concesionario Online

ACTUALIDAD DEL SECTOR

54

Dos de cada diez neumáticos importados no cumple la normativa

RECURSOS HUMANOS

56

Cómo afrontar el reto del envejecimiento desde la empresa



El preludio de un **cambio radical** en el sector de la automoción

ALFREDO BRIGANTY

Qvadrigas Abogados

Quienes tienen la gentileza de leer mis reflexiones en esta columna han podido percibir mi especial deseo por hacer de la aplicación del Derecho el estandarte regulador de las relaciones mercantiles entre los distintos operadores económicos. Precisamente, porque durante años he podido constatar cómo el contenido de los contratos sirve de bastante poco en el momento en que los fabricantes deciden implementar sus directrices comerciales.

Aunque estoy seguro de que muchos han llegado a interpretar con altura de miras el nivel de mis críticas y mi evidente escepticismo hacia el espíritu de *partnership* con que unos pocos se llenan la boca, no se me esconde el hastío que producen algunos de mis mensajes cuando se me ocurre llamar la atención sobre lo que no debe ser.

Por fortuna, la experiencia me permite ya a estas alturas asumir con hidalguía las distintas posturas, entender incluso el por qué de las críticas y hasta presagiar quién y quiénes podrían estar llamados al olvido por ignorar que el juego de los derechos está intrínsecamente relacionado con el de las obligaciones, y que un "sí" o un "no" tienen tantos significados como intereses en juego.



Los contratos de concesión vigentes suponen un galimatías a la hora de **equilibrar los derechos y obligaciones** de las partes

Seguro que no es la primera vez que me escuchan decir que "según el cura así es el bonete", y que lo que sucede en este sector tiene mucho que ver con la cultura empresarial y con el estado de necesidad en que se encuentran no sólo los concesionarios; pero no olvidemos las enseñanzas de la última crisis y las secuelas del desenfreno que llegó a su culmen al finalizar el primer lustro de este siglo, pues esta coyuntura afecta por igual a todos los operadores económicos y, por ende, a la regulación de las relaciones mercantiles presentes y futuras.

Tanto es así que la simple lectura del contenido de los contratos de concesión vigentes supone un galimatías si tratas de encajar las piezas claves que sirven para equilibrar los derechos y obligaciones de las partes, pues el devenir del negocio y las exigencias de los fabricantes están muy alejadas de lo regulado. Hasta el punto de que no se acompasa la evolución del negocio con las previsiones jurídicas.

Compartirán conmigo que carece de sentido firmar unos contratos en busca de una rentabilidad suficiente para la amortización de las ineludibles inversiones que precisa el negocio, y que el tiempo y la evolución de las políticas comerciales, siempre preconizadas por los fabricantes, impidan no sólo ganar lo mínimo necesario, sino que supongan la asunción de pérdidas durante varios años, incluso la ruina si te descuidas, y mucho más si, como está sucediendo, se aprovecha la mejoría de la demanda para seguir apretando a los distribuidores con exigencias cada vez mayores y menos rentables.

Ingenuamente son muchos los concesionarios que a diario se rasgan las vestiduras al leer que los fabricantes celebran sus incrementos de rentabilidad, cuando ellos siguen sin percibir lo necesario para sus negocios. Por si fuera poco, últimamente los medios de comunicación nos obligan a desayunar con noticias sobre errores, anomalías e imprudencias cometidas por unos pocos y que perjudican a la totalidad de la industria.

Y utilizo el adverbio porque, en mi humilde opinión, se trata de un sector en el que nada se improvisa y en el que los intereses económicos son de tal calibre que requieren del establecimiento de una estrategia perfectamente delimitada (con premisa, nudo y desenlace) a modo de hoja de ruta para un cambio sustancial, que dicho sea de paso, podría afectar incluso a muchos de los "actores" principales. De hecho, ya estamos perci-

biendo un cambio generacional en los mandos de las grandes multinacionales que hace presagiar también una nueva filosofía en la gestión.

Pensemos en las consecuencias a medio y largo plazo de algunas de las prácticas comerciales en boga, y en el conformismo de los colectivos empresariales afectados, pues la reflexión nos conducirá al ineludible cambio que presagio. No cabe duda de que cuando el Derecho se pone del revés nos obliga a pensar en el prelude de algo novedoso y distinto.

De no ser así, las válvulas reguladoras de la economía tendrían que haber explotado hace tiempo, pues los derroteros por los que atraviesa el negocio distan sobremanera de los cimientos sobre los que se ha venido sustentando hasta el año 2013. Sirvan unos cuantos ejemplos para profundizar en la cuestión:

1º » Es baladí seguir sosteniendo la independencia y autonomía de los concesionarios (y del resto de colaboradores en la cadena de distribución), cuando están sometidos para el ejercicio de su actividad a múltiples directrices, estándares y exigencias que no hay más remedio que acatar si se quiere optar a la continuidad, y optimizar mínimamente las necesidades económicas. De tal categoría es el "corsé" al que están sometidos que ni siquiera tienen plena libertad para fijar el precio de los productos que distribuyen, ni conocen con exactitud la rentabilidad de sus operaciones, porque a criterio del fabricante quedan las campañas, descuentos y rápeles que puntualmente pudieran afectar a los productos y servicios.

2º » La trampa de las "auto-matriculaciones" no ha desaparecido, cuando es sabido que los contratos solo obligan a adquirir lo necesario para satisfacer la demanda del mercado, y los fabricantes no ignoran las

fatales consecuencias padecidas en el año 2006 con la que en su día se conoció como la "burbuja de las ruedas". La persistencia en esta práctica obliga a pensar, o bien en la irresponsabilidad de los directivos que la potencian, o bien en la conveniencia de seguir erre que erre con un veneno que seguro ayudará a exterminar a todo aquel que no tenga espaldas para aguantar el tirón.

Las concesionarias de marca suelen tener unas **condiciones difíciles de comparar** con el resto de concesionarios

3º » Igual de injustificado desde la perspectiva de los derechos contractuales es **el incremento tan descomunal que se está produciendo en las "Ventas Directas"** (a Flotas y Rent a car), por parte de algunos fabricantes con la excusa de necesidades técnicas, pues atenta frontalmente contra el objeto del contrato de concesión y contra la naturaleza y finalidad propias del establecimiento de una red de distribución.

Bastaría con leer los anexos contractuales suscritos por los distintos fabricantes para comprobar que esta práctica supone un grave quebranto de la esencia del sistema, toda vez que la reserva a su favor de "ventas directas" al cliente final está prevista de manera excepcional y para un grupo muy reducido de personas e instituciones, como pueden ser, según las marcas, sus propios empleados, los miembros de cuerpos diplomáticos y los de las administraciones públicas, entre otros.

Las elevadísimas cifras que deliberadamente se están alcanzando, y que superan en ciertos casos el 40% del total de las ventas de alguna marca en nuestro país,





distorsionan las expectativas de las redes de concesionarios y sus resultados comerciales, y nos obliga a pensar también en un cambio profundo en el sistema de distribución. Tan profundo que mientras escribo estas líneas recibo una nota de prensa que dice: *Fiat llega a un acuerdo con Amazon para vender sus coches on line...*

La excusa de que hay que vaciar las fábricas para mantener el ritmo de producción es más vieja que la pasión, y lo que está sucediendo tiene un significado de mucho mayor alcance... ¡El tiempo lo dirá!

En la actualidad se ha ampliado la **oferta de las financieras con servicios tan inusuales** como las extensiones de garantías

4º » La proliferación de la distribución de productos y servicios a través de concesionarias "Filiales de Marca" abunda en la necesidad de un cambio sistémico, pues no hay que ser muy listo para llegar a la conclusión de que las concesionarias de marca suelen tener una información, unas condiciones y unos privilegios muy difíciles de comparar con los que se otorgan al resto de concesionarios, aunque solo fuera por incrementar la satisfacción de la clientela, pues no es la rentabilidad su principal objetivo. Tanto es así que basta con llevar un presupuesto solicitado en la red a una filial de marca para ver mejorado el precio de compra de un vehículo idéntico sin mayores alardes, o solicitar un modelo inusual para percibir una mayor agilidad en el suministro. (Oigo a los del "no", y me van a perdonar, porque como decía Gracián "la verdad se ve, no se escucha").

La competencia en una red en la que existen concesionarias "Filiales de Marca" es radicalmente distinta y son múltiples los inconvenientes que se derivan de esta eventualidad, sobre todo en lo concerniente al ámbito de la competencia. Bastaría con charlar un rato con los concesionarios implantados en las grandes capitales para ilustrarnos sobre esta peculiaridad que, como va dicho, genera enormes frustraciones entre los afectados. Podríamos decir a modo de corolario y desde la perspectiva parcial del resto de concesionarios, que comercialmente es una desgracia tener que compartir mercado con una "Filial de Marca". Y muy cuestionable su concurrencia desde el punto de vista de la libre competencia.

5º » A mayor abundamiento debemos referirnos a la **ampliación de la actividad de las "Financieras"** en productos y servicios que nada tienen que ver con los simples préstamos necesarios para la dinamización del sector pues, aparte de la desnaturalización de su actividad ordinaria, en tanto empresas especialmente sometidas a la legislación bancaria, están contribuyendo también al incumplimiento de las directrices y disposiciones reguladas en los Reglamentos de Exención por Categorías (REC), previstos para proteger el sistema de distribución a través de redes oficiales, tal y como fue establecido en el año 1985.

La venta de seguros y de vehículos de ocasión jamás constituyó el objeto de los contratos de concesión en este sector, que siempre vio complementadas las expectativas de negocio con estos "atípicos", que ayudaban a justificar las enormes inversiones exigidas por los fabricantes. Por si fuera poco, en la actualidad se ha ampliado la oferta de las financieras con servicios tan inusuales como las extensiones de garantías, mermándose todavía más las expectativas de rentabilidad de los concesionarios, a pesar de que los contratos suscri-

tos con los fabricantes nada dicen sobre este particular. No se puede ocultar que, de nuevo, se alimenta la simple hipótesis de un cambio sustancial en el sistema de distribución.

No se puede ocultar que, de nuevo, se alimenta la simple hipótesis de un cambio sustancial en el sistema de distribución

6º » La paulatina intromisión de las “Financieras de Marca” en actividades que le han sido ajenas no se aprecia solo a través de los “Servicios” adicionales a los que nos hemos referido en el apartado anterior (ofrecimiento de seguros, de vehículos de ocasión, extensiones de garantías etc.), sino también en su paulatina participación en las campañas comerciales que afectan al precio final de los vehículos, a través de descuentos adicionales que comparte con el fabricante, de tal manera que se consiente y potencia por parte de éstos que el precio de sus productos esté intrínsecamente relacionado con la venta de finanzaciones.

Ni que decir tiene que supone otro argumento de peso que alimenta la idea del cambio sustancial que auguro pues, por sorprendente que parezca, en la actualidad el precio de un vehículo financiado es menor que el que se oferta para su pago al contado. (¡El mundo al revés!).

No voy a profundizar en la ilegalidad de estas prácticas comerciales, más conocidas como *Promofinance*, porque hay quienes piensan que, como se han genera-

lizado, son legales. Simplemente apunto que las imposiciones directas o indirectas para el uso de servicios financieros siguen siendo cuestionadas por el legislador comunitario, en tanto redundan en la falta de libertad de las redes para ofrecer servicios ajenos al negocio de la mera fabricación.

A la vista de la proliferación de investigaciones y expedientes de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, no estaría de más aunar criterios para la realización de un estudio concienzudo sobre esta problemática, de manera que pudieran disiparse las posibles dudas, salvo que, como estoy tratando de exponer, suponga esta práctica otra premisa necesaria para la modificación del sistema hasta la fecha imperante.

7º » Las nuevas tecnologías, la búsqueda de energías alternativas y el control de la movilidad (*Big Data*) son circunstancias que apoyan mi parecer, y que dejo para la próxima ocasión a la vista del limitado espacio de esta columna.

Llegados a este punto, seguro que alguien querrá saber cómo pienso que se producirá el cambio. En mi humilde opinión, considero que el camino más corto y razonable es el de hacer desaparecer lo que parece inidóneo, como es el contrato de concesión/distribución, para potenciar aquellos otros que en el ámbito mercantil regulan la colaboración mercantil con mayor dependencia, menor riesgo empresarial y con una rentabilidad más o menos previsible, como son el Contrato de Agencia y el de Franquicias.

¡El tiempo dirá! Entretanto, me someto voluntariamente a la crítica por haber osado escribir un nuevo capítulo para mi antología del disparate. ■





En **SEGURIDAD** no basta con cruzar los dedos

MANTENIMIENTO INTEGRAL DE EQUIPOS DE TALLER

CONTRATOS PERSONALIZADOS

Usted elige las coberturas que desea para cada equipo

AHORRO

Agrupamos las revisiones de todos sus equipos en una única visita

CERTIFICADOS Y ASESORAMIENTO

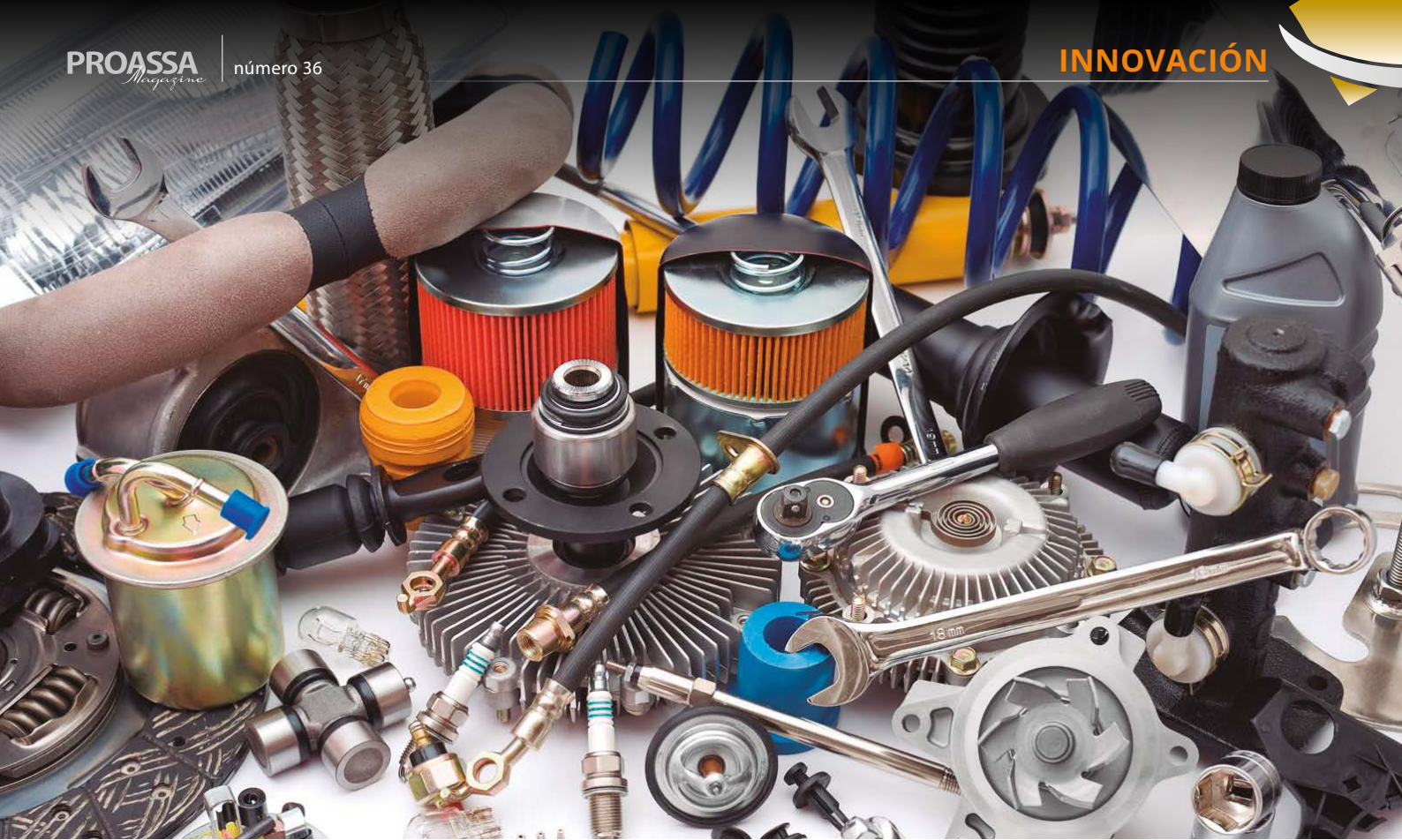
Aseguramos el cumplimiento de la normativa actual

GARANTÍA

Sat oficiales y de reconocido prestigio

COBERTURA INTEGRAL

Todos sus equipos mantenidos en un único contrato



Cómo optimizar los procesos de gestión de un siniestro: la gestión del recambio

ANTONIO OSUNA

Iberian Senior Director de GT Motive

En el actual contexto de mercado caracterizado por el aumento progresivo de la frecuencia siniestral y la acelerada innovación tecnológica en la industria del automóvil, la eficiente gestión del recambio se ha convertido en la primera y más elocuente manifestación de los beneficios que proporciona la **colaboración entre aseguradoras, fabricantes y talleres**.

La relación actual entre compañías y fabricantes de vehículos se centra fundamentalmente en dos aspectos: la comercialización de pólizas vinculada a la financiación de los vehículos nuevos y la utilización del recambio del constructor en el taller para la reparación de los siniestros cubiertos por la póliza. Pero **aseguradoras,**

fabricantes de vehículos y talleres comparten el cliente y el objeto asegurado. Sus propuestas de valor se orientan al automovilista y al vehículo: las alianzas entre estos actores no son una oportunidad, sino una auténtica necesidad.

La situación actual de las compañías aseguradoras y fabricantes

Actualmente, las compañías aseguradoras se encuentran en un proceso de búsqueda e incremento de la transparencia en sus metodologías. Con la digitalización como telón de fondo existe una necesidad de conectar de mejor manera a las personas que intervienen

En un sector tan competitivo como el del automóvil, la digitalización de procesos se hace imprescindible

en la gestión de un siniestro. Una parte importantísima dentro del proceso que implica la reparación de un siniestro es el recambio, por su peso en el coste medio de la reparación y por su complejidad, así como por su correcta valoración, pedido y montaje con la mejor calidad.

Por otro lado, los fabricantes de vehículos, entre otras cosas, buscan una mayor venta de sus piezas de recambio, una previsión de ventas y stocks y un incremento de la eficiencia, información integrada y estadística de los grandes volúmenes de presupuestos realizados.

En un sector tan competitivo como el del automóvil, la digitalización de procesos se hace imprescindible, al tiempo que contribuye a la mejora de la satisfacción del cliente. Pero hablar de digitalización es fácil, lo que no es tan fácil es que un taller mediano entre en este proceso de digitalización. Por ello es necesario proveer al profesional de la posventa de herramientas que le hagan ser más eficaz en su gestión de la reparación, en su relación con la compañía de *renting*, con la aseguradora y con el cliente individual que llega a su establecimiento.



La tecnología para mejorar la gestión del recambio

En el mercado ya se pueden encontrar tecnologías colaborativas de gestión de recambios que conectan a la compañía aseguradora, el fabricante, el taller y el concesionario. Con soluciones de este tipo se reduce y simplifica la gestión de búsqueda, compra, envío y pago/cobro de las piezas, agilizando las reparaciones y consiguiendo una optimización del proceso.

En un proceso de digitalización e interconexión entre diferentes soluciones del mercado, se ve imprescindible que las herramientas de gestión del recambio se puedan integrar con otros sistemas de gestión, ya que ayudará a evitar auditorías gracias a la trazabilidad de la información y mejorará la relación entre los diferentes participantes en el proceso. Es importante conseguir que el taller pueda mantener sus márgenes en la gestión del recambio, pues es en buena medida donde se encuentra su beneficio.

Existen empresas especialistas en la gestión integral de siniestros de automóvil en España, y particularmente en la gestión del recambio original, que trabajan para mejorar los procesos y la actividad de todos los actores de la posventa, avanzando en la digitalización y proponiendo **soluciones que aportan más eficiencia y mayor rentabilidad a los negocios.** ■

GT Motive, a Mitchell Partner Company, es una única compañía europea dedicada al desarrollo de soluciones de gestión de siniestros, mantenimientos y averías para el sector de la automoción. Sus soluciones aportan la tecnología que permite obtener los mejores resultados y restablecer la normalidad en el día a día tras un accidente o una avería en el vehículo.

Las soluciones de GT Motive permiten, de forma sencilla e innovadora, modular y configurar los procesos de gestión, adaptándolos a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

¿Utilizan bien el tiempo nuestros directivos?

JAIME BATLLE

Consultor de Desarrollo Comercial y Directivo - Profesor Asociado Universidad Loyola. (LEE).

Una de las situaciones que mayor impacto tiene en los resultados económicos de una empresa, tanto a corto como a largo plazo, y que incide de manera determinante en la calidad de la organización es la gestión del tiempo por parte de sus directivos.

Tradicionalmente, nos han enseñado que hay que distinguir lo urgente de lo importante, al tiempo que hay que priorizar y delegar.

Desde una perspectiva tanto teórica como práctica, es correcto; lo que sucede es que para aplicarlo adecuadamente, es fundamental focalizar la gestión del tiempo directivo al ámbito estratégico, y hace falta algo más profundo para asumir un nuevo paradigma, al tiempo que concebir la dirección de una forma que implica cuestionarse la cultura y la forma en que se ha llevado a cabo la función directiva, y ese desaprendizaje para poder trabajar en otro escenario no es nada sencillo.

En realidad, lo más importante y difícil es cambiar la cultura sobre cómo se utiliza el tiempo directivo. Es decir, pasar de las actividades orientadas a la ejecución a acciones enfocadas al pensamiento estratégico.



Demasiados directivos gestionan mal su tiempo porque no saben, no quieren o no pueden hacerlo de otra forma

Este cambio de paradigma implica para el directivo una utilización de su tiempo mucho más eficaz para la calidad de la gestión directiva y, en definitiva, para la empresa.

Cuando un directivo toma conciencia de la importancia de utilizar su tiempo en el marco estratégico, cambia completamente la visión de su función, de sus acciones, de su relación con sus colaboradores e incluso se modifica su posición respecto a la empresa, lo cual afecta muy positivamente a la calidad de su aportación como *manager*.

Es una evidencia que muchos directivos adaptan sus funciones al tiempo disponible, en el marco de un paradigma centrado en la planificación, el control y la ejecución, cuando no se está en el pensamiento estratégico.

En ese escenario las excesivas reuniones, la insuficiente o carencia de delegación, el control y las actividades orientadas a la ejecución ocupan la mayor parte del tiempo profesional de los directivos.

Dicho de otra manera más simple: demasiados directivos gestionan mal su tiempo porque no saben, no quieren o no pueden hacerlo de otra forma.

El mal uso de la gestión del tiempo directivo obedece y tiene su origen en una falta de perspectiva de lo que ha de ser una función directiva de calidad.

Cuando un directivo no está orientado al pensamiento estratégico como eje esencial de su función, tiene tendencia a adaptar las tareas a escenarios como son, mayoritariamente, el control, la ejecución y la planificación mal entendida, con lo que pondrá el foco en esas áreas.

Es por esta razón por la que se producen tantas reuniones mal enfocadas y peor ejecutadas, porque el instrumento de la reunión es el escenario y herramienta ideal para focalizar un tipo de gestión directiva fundamentada en la ejecución y el con-



Una adecuada gestión del tiempo directivo es la base fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa

trol, que son dos de las áreas hacia las que derrotan, generalmente, los directivos menos dotados.

Es el escenario, además, menos comprometido cuando no se focaliza la gestión a una auténtica visión estratégica, lo que lleva aparejado utilizar mal la herramienta, dado que permite exponer el poder, que no la autoridad, controlar, comunicar, motivar, implicar, liderar..., y, en definitiva, hacer confluir todas las funciones directivas en un espacio-tiempo, el de la reunión, capaz de camuflar graves carencias de fondo en lo referente a la calidad directiva, al tiempo que se aporta contenido directivo a observadores poco cualificados para la evaluación de la gestión del *manager*.

Una adecuada gestión del tiempo directivo focalizada en el pensamiento estratégico es difícil, sí, pero es la base fundamental de una gestión de alta calidad, base por otro lado para la consecución de los objetivos de la empresa en toda su dimensión.

Ahora bien, este cambio de paradigma implica necesariamente, también, un cambio de mentalidad en la cúpula de la organización, que ha de estar preparada para asimilar, entender y apoyar, al tiempo que cuestionarse, muchos conceptos consolidados y aparentemente intocables desde hace mucho, mucho tiempo, y no sólo respecto a la gestión de tiempo directivo, sino a muchos más conceptos en la forma de entender, gestionar y pensar la empresa. ■



La indemnización de los **contratos temporales** a partir de la sentencia del tribunal de justicia europeo, **¿12, 20 o 33 días?**

INMACULADA MARTÍNEZ LÓPEZ

Masaro Abogados • www.masaro.es

Una reciente sentencia del Tribunal de Justicia Europeo ha provocado reacciones en cadena entre los agentes sociales y los profesionales del derecho laboral. Se han podido leer multitud de comentarios, opiniones y titulares de periódico que han dejado caer la posibilidad de llegar al contrato único por vía judicial.

Se trata de la Sentencia del Tribunal de Justicia Europeo de 14 de septiembre de 2016 (Asunto C-596/14, Ana de Diego Porras y Ministerio de Defensa) (TJCE 2016, 111). En esta sentencia se da respuesta por el Tribunal de Justicia Europeo, a la cuestión prejudicial planteada por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid, previa a la resolución del Recurso de Suplicación formulada por la trabajadora contra la sentencia del juzgado de lo social desestimatoria de sus pretensiones.

El supuesto enjuiciado por los órganos judiciales españoles era el siguiente:

La trabajadora prestaba servicios en el Ministerio de Defensa desde febrero de 2003 al amparo de varios contratos. En agosto de 2005 se la nombró interina para sustituir a una empleada que desempeñaba cargo sindical. Las medidas de estabilidad presupuestaria acometidas por el Real Decreto Legislativo 20/2012 de 13 de julio, comportaron la pérdida de la condición de representante sindical de la trabajadora a la que sustituía la demandante que retornó a su puesto de trabajo, acarreando el cese de la trabajadora interina que impugna el cese en sede judicial, cuestionando la validez de las contrataciones temporales que había venido suscribiendo con la Administración y la de la extinción

A los trabajadores con contrato de interinidad, la normativa nacional **no les reconoce indemnización** cuando dicho contrato finaliza

contractual. El Juzgado de lo Social desestima íntegramente sus pretensiones y la trabajadora formula Recurso de Suplicación ante el Tribunal Superior de Justicia de Madrid.

El Tribunal Superior de Justicia de Madrid considera perfectamente legales los sucesivos contratos de interinidad realizados a la trabajadora y, por tanto, no se plantea dudas sobre la razón objetiva del cese de ésta, una vez finalizado el periodo de representatividad de la trabajadora sustituida. No obstante, se plantea dudas sobre la discriminación que puede suponer el que en la normativa española "existe una diferencia de trato en las condiciones de trabajo entre los trabajadores fijos y los trabajadores con contrato de duración determinada, en la medida en que la indemnización abonada en caso de extinción legal del contrato es de 20 días de salario por año trabajado en el caso de los primeros, mientras que se eleva a sólo 12 días de salario por año trabajado para los segundos. Esta desigualdad es aún más evidente en lo que atañe a los trabajadores con contrato de interinidad, a los que la normativa nacional no reconoce indemnización alguna cuando dicho contrato finaliza con arreglo a la normativa».

El Tribunal Europeo de Justicia, aplicando el Acuerdo marco sobre el trabajo de duración determinada (Di-



rectiva 99/70/CE), y en concreto la cláusula 4 de no discriminación respecto a los trabajadores a tiempo completo, estima que el Estatuto de los Trabajadores al denegar cualquier indemnización por finalización de contrato al trabajador con contrato de interinidad, mientras que permite la concesión de tal indemnización, en particular a los trabajadores fijos comparables, no existiendo justificación por «razones objetivas» debido a la naturaleza temporal de la relación laboral, está vulnerando dicha norma y en consecuencia el principio de no discriminación.

Tras la Sentencia del TJEU resolviendo la cuestión prejudicial planteada, el Tribunal Superior de Justicia de Madrid estima el Recurso de Suplicación planteado por la trabajadora, reconociendo su derecho a percibir una indemnización de 20 días por año como corresponde al cese por causas objetivas de los trabajadores con contrato indefinido.

Muchos auguran un importante **impacto sobre el modelo de contratación** en España

La respuesta del Tribunal europeo a las cuestiones prejudiciales planteadas por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid ha sido tan contundente que ha producido un auténtico terremoto en nuestro sistema de relaciones laborales. Muchos, incluso, auguran un importante impacto sobre el modelo de contratación en España, donde la contratación temporal constituye el modelo fundamental de nuestro mercado de trabajo. Se ha dicho incluso que llevada esta sentencia hasta sus últimas consecuencias, se podría implantar el contrato único por vía judicial, obligando a tratar de modo idéntico a temporales e indefinidos en cuanto a la indemnización a percibir por terminación del contrato.



Los juzgados y tribunales se están apresurando en **trasladar la doctrina de esta sentencia** a otros casos abiertos

También se han escuchado numerosas voces que exigen una intervención del legislador nacional para adaptar la regulación de la extinción de los contratos temporales a la interpretación que el Tribunal de Justicia Europeo efectúa, respecto del trato discriminatorio de estos trabajadores, a efectos indemnizatorios una vez extinguida su relación laboral. Claro que, en este apartado, las voces resultan más discordantes dependiendo de que se trate de las de los representantes de los trabajadores, las de las asociaciones empresariales o según provengan de una corriente doctrinal u otra. Partidos y sindicatos piden una reforma laboral para adaptar la ley al fallo europeo. Algunos, incluso hablan de hipotéticas reformas que permitan rebajar la indemnización actual por despido objetivo, para compensar el incremento de los costes que les supondrán las indemnizaciones de los contratos temporales.

Los juzgados y tribunales se están apresurando en trasladar la doctrina de esta sentencia a otros casos abiertos. Por ejemplo, la Sala de lo Social del TSJ del País Vasco apenas un mes después de esta sentencia ha ampliado el círculo a los contratos eventuales, reconociendo el derecho de una trabajadora de un hospital vasco a la que indemnizaron con 12 días al finalizar un contrato temporal prorrogado durante tres años, a percibir la diferencia hasta alcanzar los 20 días de indemnización prevista para los despidos objetivos. Por

su parte, el Juzgado de lo Social nº 4 de Madrid, ha ido más lejos declarado despido improcedente el cese de una trabajadora interina y, en consecuencia, reconociendo su derecho a percibir una indemnización de 33 días por año de servicio.

Tal pareciera que se ha abierto la caja de Pandora; ¿contrato único? ¿equiparación de indemnizaciones con independencia de la causa determinante de la extinción de la relación laboral? No procede tal reduccionismo. Vayamos por partes.

La sentencia del Tribunal de Justicia Europeo que pone en evidencia las discordancias de nuestro sistema legal es consecuencia de la utilización abusiva y fraudulenta de la contratación temporal, sin causa que la justifique, para atender necesidades de carácter permanente y que, por tanto, deberían ser cubiertas con contratos indefinidos o, en el caso de la Administración Pública, con personal laboral fijo o funcionarios. Según la EPA, en el segundo trimestre del año había 3.906.400 asalariados con un contrato de duración determinada. De ellos, 3.235.600 (el 83%) corresponden a modalidades que tienen prevista una indemnización por finalización de contrato de 12 días por año trabajado, y 670.800 son contratos formativos o de interinidad, que no tienen prevista indemnización alguna cuando llegan a su término.

De estos 3.906.400 trabajadores, 527.000 llevan más de seis años en su puesto de trabajo, y 344.000 más llevan entre tres y seis años. Si tenemos en cuenta que el plazo máximo de duración de un contrato de obra o servicio determinado, según el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, es de tres años ampliables a doce meses más, o que la duración de un contrato eventual

por circunstancias de la producción no puede superar los dieciocho meses, y que según las cifras de la EPA, de los 3.906.400 contratos temporales, tan solo 670.00 corresponden a modalidades de duración incierta, la realidad que nos muestran estos datos merece sin duda un análisis detallado y medidas específicas para atajar lo que, a todas luces, encubre situaciones abusivas y distorsiona los términos del debate acerca de las modalidades contractuales necesarias y la cuantía de las indemnizaciones en caso de cese.

La entrada en pánico quizás se deba, precisamente, a lo que revelan estos datos: un elevado número de falsos contratos temporales que pueden ser desenmascarados en los Tribunales a partir de esta sentencia, que no se habría producido si las causas de contratación temporal previstas en el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores y normas concordantes hubieran sido utilizadas adecuadamente.

Resulta incuestionable, no obstante, la necesidad de acometer las oportunas modificaciones legales que permitan dar cumplimiento al mandato de la resolución europea de no discriminar a los trabajadores interinos

Empresarios y trabajadores deben conocer la indemnización que han de abonar y percibir, respectivamente

respecto del resto de los trabajadores de la empresa en caso de cese por causas objetivas por dos razones. En primer lugar, por una cuestión de seguridad jurídica. Empresarios y trabajadores que concierten un contrato temporal deben conocer si la indemnización que han de abonar y percibir, respectivamente, es de doce días por año (la que establece ahora la ley para los temporales) o de veinte días por años (la que se fija para el despido por causas objetivas). En segundo lugar, para evitar la dispersión de resoluciones judiciales que interpretando el contenido de la sentencia difieran en cuanto al módulo indemnizatorio (20-despido objetivo; o 33 días -despido improcedente) como ha ocurrido en las sentencias que se han generado hasta la fecha y que hemos comentado. ■

AGENCIA LÍDER
EN MÁRKETING DIGITAL
PARA EL SECTOR DE
AUTOMOCIÓN.


girsa net
www.girsanet.com

COMUNICACIÓN & MÁRKETING
REDES Y DISTRIBUCIÓN INFORMÁTICA
TELECOMUNICACIONES & INFRAESTRUCTURA
CONSULTORA ESPECIALISTA EN AUTOMOCIÓN



Cúbrete de des preocupaciones



Competente
Justa
Orientada
al cliente



CarGarantie: Su socio para programas de garantía sin riesgos

Con los programas que le ofrece CarGarantie mantiene su liquidez y fideliza a sus clientes durante años.

**CG CAR-GARANTIE
VERSICHERUNGS-AG**

España
TEL +34 961 576 790
www.cargarantie.es

 **CarGarantie®**
takes the risk out 

XXVI Congreso & Expo. FACONAUTO *Abriendo camino*

Madrid
14 y 15 de febrero
2017

Formación y digitalización, principales atractivos del XXVI Congreso de Faconauto & Expo.....	23
Entrevista a Jaume Roura, Presidente de FACONAUTO.....	28
Las Asociaciones hacen un llamamiento a la participación masiva en el congreso de Faconauto.....	30
Entrevista a Jeff Carlson, Presidente de la NADA.....	34
Agenda y workshops.....	36



EL MAYOR ESCAPARATE

donde anunciar tus vehículos
nuevos y de ocasión



coches.net

Tu próximo coche está aquí

Formación y digitalización, principales atractivos del XXVI Congreso de Faconauto & Expo

R.M. - DEPARTAMENTO DE PRENSA FACONAUTO

Con los grandes cambios que el sector tiene en el horizonte, llega este año el XXVI Congreso de la Distribución de la Automoción, que organiza Faconauto, y que vuelve a celebrarse en Madrid para tratar de convocar a cerca de 1.000 asistentes. La apuesta, un año más, es por la formación como herramienta para afrontar el medio plazo y para impulsar la rentabilidad. Además, la transformación digital tendrá una presencia muy destacada en su agenda.

Tras dos años consecutivos celebrándose fuera de Madrid, el XXVI Congreso de Faconauto & Expo regresa a la capital de España, en concreto al recinto ferial IFEMA, uno de los grandes referentes e impulsores de actividad económica de toda la cadena de valor de la automoción en nuestro país.

Durante los días 14 y 15 de febrero, este evento, que se ha consagrado ya como uno de los actos más importantes que se celebran en España alrededor del sector, volverá a reunir a concesionarios de todas las marcas, asociaciones sectoriales, patronales, marcas fabricantes, medios de comunicación y un nutrido número de empresas proveedoras.

“Abriendo camino” es el lema elegido para este año.

El Congreso **augmenta** en esta edición el número de *workshops*

Con él, Faconauto quiere transmitir no sólo la importancia que tiene el sector para la economía y para la sociedad de nuestro país, sino también que los concesionarios están sabiendo adaptarse y prepararse para hacer frente a los retos que ya se plantean en el sector y que supondrán los mayores cambios vistos en la automoción en los últimos 100 años.

En este sentido, el Congreso reflexionará sobre cómo puede evolucionar el modelo de negocio para responder a la realidad del mercado, manteniendo la rentabi-





lidad y con la llegada de nuevas formas de movilidad, la implantación de procesos digitales y de un cliente en constante evolución.

Por otro lado, este lema quiere recalcar la idea de que los concesionarios sólo conseguirán “abrir camino” si lo hacen unidos alrededor de su patronal, Faconauto. Precisamente, uno de los grandes retos del Congreso es movilizar al mayor número posible de concesionarios para mostrar su representatividad ante gobiernos, partidos políticos, instituciones y prensa.

Un gran centro de formación

Si por algo se ha caracterizado el Congreso en los últimos años es por apostar claramente por la formación y la capacitación, ya que se contempla como la mejor herramienta para, justamente, preparar las empresas a corto y medio plazo. Para ello, en esta edición se ampliará el número de mesas de trabajo que tendrán lugar durante sus dos jornadas.

Una vez más, la intención de la organización es que los concesionarios entren en contacto con los puntos de vista más innovadores, con las últimas tendencias, de la mano de los mejores. Para ello, ha seleccionado cui-

dadosamente destacados formadores en cada una de las materias que se van a abordar, con siete grandes bloques temáticos: venta, posventa, vehículo de ocasión, recursos humanos, liderazgo, gestión empresarial y transformación digital.

En el primer bloque se hablará de técnicas de venta basadas en perfeccionar el lenguaje comercial, de la planificación comercial y la captación de nuevos clientes o de cómo alcanzar la excelencia en la comercialización. Asimismo, otro *workshop* dará pistas sobre cómo se pueden vender coches a las nuevas generaciones, principalmente a la de los “Millennials”.

En esta misma línea discurrirán las mesas de trabajo dedicadas a la posventa, con dos enfoques: diez claves para conseguir la satisfacción del cliente en posventa y cómo ganar dinero en el área de carrocería.

El área del vehículo de ocasión, que ha ganado protagonismo en los últimos años, también tendrá su contenido en este Congreso. En concreto, se hablará, en los dos *workshops* previstos, de temas como el marketing del vehículo usado, de los márgenes de venta por canal o de los canales de aprovisionamiento.

Cuatro serán los grupos de trabajo que tratarán temas relacionados con habilidades directivas, con enfoques respecto a técnicas para superar el miedo a hablar en público, a claves para crear verdaderos equipos o sobre la motivación.

La gestión “pura” también contará con cuatro *workshops*, que girarán alrededor de la gestión del cambio en las organizaciones, a la sombra de la digitalización, la estrategia de negocio o cómo llevar acciones “ganadoras” para conseguir el éxito a medio plazo en la concesión.



CETELEM LEASING

Aproveche nuestra **CAMPAÑA ESPECIAL**

desde **3,90%** TIN (5,30% TAE*)

Gracias a **CETELEM LEASING**, disfrute de:

- Interesantes condiciones de remuneración.
- Un proceso operativo ágil y back office especializado.
- Interesantes ventajas fiscales para sus clientes.

Condiciones válidas también para V.O.

Para más información no dude en contactar con nuestro Equipo de Atención Comercial:
leasing_comercial@cetelem.es

91 329 92 09 • 91 406 74 05 (Ext. 5037)



Finalmente, las herramientas digitales centrarán el contenido de tres mesas, centradas esencialmente en nuevas herramientas de marketing digital y en su vinculación con la captación de clientes.

Antonio Catalá, Juan Rosell, Daniel Lacalle y Leo Harlem, entre los ponentes

Caras conocidas

Como en años anteriores, una atractiva agenda de actos centrales completará el cartel del Congreso. El arranque correrá a cargo de **Antonio Catalá**, reconocido empresario, emprendedor y presidente de AC Hoteles.

Por su parte, la inauguración del evento, que estará un año más conducido por la periodista **Marta Reyero**, contará con la presencia de **Juan Rosell**, presidente de la patronal CEOE, que acompañará el discurso del presidente de Faconauto, **Jaume Roura**.

La primera jornada del Congreso, en su sesión vespertina, contará con una mesa redonda en la que, **Laura Ros**, directora General de Volkswagen España, **Ivan Segal**, director General de Renault Iberia, **Jorge Tomé**, director de Ventas de Peugeot España, y **Jesús Alonso**, consejero delegado de Ford España, darán su visión de qué momento atraviesa la distribución en nuestro país.

La agenda del día 14 concluirá con un workshop extraordinario en el que se darán los datos de mercado y de posventa, así como las previsiones. Correrá a cargo de **José Armenteros**, consejero delegado de la consultora MSI, y **José Luis Gata**, *product manager* de Audatex.

El segundo día se iniciará con la participación de otra cara conocida: la del economista **Daniel Lacalle**, que hará una radiografía de la situación económica de España y sus implicaciones sobre el sector de la distribución.

La segunda mesa redonda del Congreso girará alrededor de la digitalización de los concesionarios, y estará moderada por **Alfonso Arbaiza**, director general de la Federación Foro eApyme, y que contará con representantes de Samsung, Telefónica, Overlap o de la patronal Conetic.

Para finalizar, este año, la intervención previa a la clausura correrá a cargo del humorista **Leo Harlem**, que seguro dará su peculiar visión de nuestro sector.

Otro aspecto esencial del evento es la exposición, que tiene lugar durante las dos jornadas y alrededor de la cual girará toda la actividad de los congresistas. De esta manera, los asistentes podrán conocer las ofertas y oportunidades de las empresas patrocinadoras más importantes alrededor del mundo de la distribución, que estarán presentes en más de 30 stands.

El resultado es un espacio con decenas de actividades celebrándose al unísono y contribuyendo a una de las señas de identidad del Congreso: el *networking*.

Finalmente, como ya es habitual, tendrán lugar una serie de fastworkshops, pequeñas conferencias de veinte minutos de duración en las que colaboradores y patrocinadores podrán dar a conocer a los concesionarios sus novedades.

TODA LA INFORMACIÓN Y LAS NOVEDADES DEL XXV CONGRESO DE FACONAUTO EN:
www.congreso.faconauto.com

Mejora la calificación del Congreso

Sevilla acogió la última edición del Congreso, reuniendo a más de 700 personas. En la encuesta de calidad hecha a posteriori, el 92% de los congresistas calificó la organización por encima del notable, mientras que el 40% dijo específicamente que el evento fue "sobresaliente".

Por otro lado, el 83% de los asistentes puntuó las veinte mesas de trabajo que tuvieron lugar por encima del notable, valorando los contenidos y el alto nivel de los expertos que los impartieron. Esta cifra supone una mejora de cuatro puntos respecto al Congreso anterior.

También, el 82% apreció que las intervenciones hechas en los actos centrales habían estado por encima del notable, un 2% superior a la media del año pasado. Respecto a la valoración de la organización y la coordinación, un 96% también lo calificó por encima del notable.

Entre las notas destacadas del XXV Congreso destacó la obtenida por la Feria de proveedores, con un 92% de los congresistas valorándola por encima del notable.

Finalmente, el 80% de los asistentes dijo haber conocido nuevos productos o servicios, o bien haber entrado en contacto con nuevos proveedores. ■

Servicio integral al sector Automovil

Burotec.

INSPECCIÓN INTERNACIONAL, MARKETING Y DESARROLLO RED
CONCESIONARIO EFICIENTE Y MOVILIDAD SOSTENIBLE



INGENIERÍA

- ✔ Obtención de Licencias
- ✔ Proyectos de obra con dirección facultativa
- ✔ Proyecto de adecuación de Imagen Corporativa

CONSULTORÍA

- ✔ Certificación ISO y OSHAS de sus instalaciones
- ✔ Proyecto de ahorro energético
- ✔ Auditorías de calidad de Imagen Corporativa

Más información en www-burotec.es

At. Cliente: **902 105 191** Tlfno. centralita: **913 768 950** eMail: info@burotec.es
Oficinas: **Madrid, Bogotá, Houston, Shanghái, La Haya, Lisboa, Kuwait y Luanda.**



BURROTEC



“Estamos en un momento clave, es fundamental que los concesionarios vayan al Congreso de Faconauto”

JAUME ROURA

Presidente de Faconauto

Con cifras más modestas de mercado y con el sector en plena ebullición y transformación, el presidente de Faconauto recuerda la importancia que para los concesionarios tiene el próximo Congreso que organiza la patronal. En dos sentidos: como oportunidad para prepararse ante el futuro y como la mejor manera de hacer visible la fuerza de la distribución oficial, ahora que la nueva legislatura ya está funcionando.

Frente al optimismo generalizado que hubo en 2015, parece que en 2016 la alegría ha sido menor, especialmente en el último trimestre... ¿Hay que preocuparse?

Bien, en 2015 veníamos de crecimientos de dos dígitos, de ahí esa alegría. Aun así, el comportamiento del mercado en 2016 no se puede considerar como malo, ya que hemos seguido matriculando más, a pesar de haber estado la mitad del ejercicio sin PIVE. Lo que nos dicen los datos del año pasado es que, quizá, el mercado español ya ha llegado a lo que yo siempre he denominado su “velocidad de crucero”. Lo importante a partir de ahora es mantener este ritmo y, si se puede, crecer. Nuestras previsiones apuntan que el mercado seguirá hacia arriba hasta 2019, por lo menos, pero con subidas muy modestas.

Usted se ha quejado de que se estaba volviendo a automatricular en demasía...

Sí, creo que nuestra obligación es advertir que esta práctica, que tiene su sentido si se hace razonablemente, no puede convertirse en algo habitual para conseguir unos objetivos de venta. Lo preocupante es que en el tramo final del año pasado, las automatriculaciones



Jaume Roura, presidente de Faconauto

alcanzaron el 10% del volumen de ventas, lo cual es excesivo. En el caso de los concesionarios, esto supone una pérdida de dinero e incrementar los stocks. No se debería volver a estas prácticas, que tanto daño hicieron justo antes de la crisis de 2008.

“Una red rentable hace a una marca rentable”, dijo hace unos meses en otra entrevista.

Durante mi presidencia de Faconauto, una de las ideas fuerza que he dicho y repetido hasta la saciedad es que nuestras empresas han de ser rentables, porque de otro modo no podemos justificar ni nuestras estructuras ni el riesgo que corremos. Las marcas tienen que entender que nosotros, los concesionarios, somos uno de sus principales activos y, a mi entender, la base para

“ Hay que regular las relaciones entre marcas y concesionarios ”

su propia rentabilidad. ¿Qué quiero decir con esto? Pues que tienen que dejarnos ganar dinero; no podemos ir tirando siempre con rentabilidades que superan a duras penas el 1% sobre facturación. Con otro agravante: si no somos más rentables, estaremos peor preparados para un futuro que es, cuanto menos, incierto.

Hablando de futuro, el Congreso de Faconauto tratará, un año más, de adelantarse al futuro.

Sí, de hecho, nuestro lema es “Abriendo camino”. Creo que una de las funciones de Faconauto ha de ser estar siempre a la última para, después, transmitir a los concesionarios toda la información. Y eso es, justamente, lo que hacemos en nuestro Congreso: rastrear los temas de vanguardia y buscar los mejores ponentes para que los concesionarios asistentes se lleven a sus casas una visión de todas aquellas tendencias novedosas que les pueden ayudar en su día a día y que les pueden ser útiles para adelantarse a los acontecimientos.

¿Por eso siempre acude a la Convención anual de la NADA?

Está todo inventado, y tenemos que fijarnos en los mejores. La NADA hace el mayor evento del mundo alrededor de la automoción, y siempre sacamos de allí ideas valiosas, no sólo para nuestros negocios, sino también para aplicar a los contenidos que ofrecemos en nuestro propio Congreso. Es evidente que los dos mercados, el español y el estadounidense, no se pueden comparar, pero en muchos aspectos necesariamente se van a parecer cada vez más, y nosotros tenemos que estar preparados.

Hablando un poco más sobre el futuro, parece inevitable que haya cierta alarma sobre cómo será el modelo de negocio de aquí a unos años.

Bueno, se oyen muchas voces que hablan de que estamos ante el fin del modelo de distribución que está vigente desde hace más de cien años, basado en los concesionarios. Hay mucho de sensacionalismo en este planteamiento. Cambiar la forma en que actualmente se venden coches de la noche a la mañana es imposible y además no favorecería al comprador. Pueden ir surgiendo nuevos modelos, pero el predominante seguirá siendo el de hoy en día. El concesionario sigue siendo el eslabón final de la cadena de valor del sector que llega al consumidor. Además, no es un mero intermediario,

sino que cada vez es más un gestor profesional de servicios y de relaciones personales con los clientes.

¿Hasta cuándo será así?

La NADA precisamente hizo un estudio hace unos meses que hablaba de esto, y decía que en el horizonte de 2025 los concesionarios seguirán capitalizando la distribución. Evidentemente, no podemos negar que habrá cambios, pero estos no serán traumáticos, y los que lleguen tendrán una influencia relativa. Por ejemplo, la venta online, que existirá, pero que no será dominante, o el coche autónomo.

Parece que son muchos los desafíos. ¿Están corriendo lo suficiente los concesionarios?

Se va avanzando en la buena dirección, pero todavía queda trabajo por hacer. Creo que, además de cambios en la gestión, por ejemplo, también es necesario, en muchos casos, un cambio de mentalidad, que es lo que, en gran medida, pretendemos con la formación que proponemos en nuestro Congreso. Los verdaderos desafíos de la concesión serán tener una relación óptima con el cliente, innovar para tener un retorno mayor, aprovechar al máximo las nuevas tecnologías y hacer todo lo necesario para que el negocio sea rentable.

Finalmente, la legislatura está lanzada. ¿Qué espera Faconauto de ella?

En primer lugar, que tenga una continuidad en el tiempo. El país, y la automoción en particular, lo necesita. Creo que hay dos prioridades muy claras que hay que trabajar. Por un lado, articular y consensuar un plan que permita acelerar la renovación del parque automovilístico, y por otro, sigue pendiente que haya una regulación entre marcas y concesionarios, para que los operadores tengan un mínimo de seguridad jurídica. De esa manera, estamos seguros de que tendremos un sector más libre y más competitivo para afrontar los retos que nos depare ese futuro del que antes hemos hablado.

Parece que la representatividad de Faconauto se antoja esencial para conseguir estos objetivos

Sin duda alguna. Faconauto representa a prácticamente la totalidad de la distribución oficial de España, pero esa representatividad que tanta fuerza nos otorga ha de ser visible, y el mejor momento para conseguirlo es nuestro Congreso. Es importante decir que estamos en un momento clave para nosotros, y que es fundamental una participación masiva de concesionarios los próximos días 14 y 15 de febrero en Madrid. ■



Las Asociaciones hacen un llamamiento a la participación masiva en el Congreso de Faconauto

DEPARTAMENTO DE PRENSA DE FACONAUTO

El año pasado fue el de la estabilidad, en ello coinciden todas las Asociaciones que, pese a todo, advierten que los resultados en lo que respecta a rentabilidad están todavía lejos de ser los esperados. En esta serie de entrevistas, sus presidentes coinciden en señalar que el modelo de negocio está cambiando. La participación en el próximo Congreso, recalcan, es esencial para estar preparados ante los mismos y también para reivindicar la representatividad de Faconauto.



RENAULT

"Faconauto es el escaparate a través del que hacemos valer nuestros derechos"

La gama ha sido uno de los factores que han favorecido el comportamiento de los concesionarios Renault para acabar liderando el mercado, lo que, al mismo tiempo, ha propiciado que la rentabilidad media se haya quedado en el 1,5% sobre la facturación, cifra que el presidente de la Agrupación Nacional de Concesionarios Renault (ANCR), **Alfonso Jurado**, considera "insuficiente para seguir invirtiendo en la marca y en nuestras instalaciones, que son reformadas continuamente con inversiones importantes".

De la marca, dado el buen posicionamiento de sus productos, piden "que esté siempre pendiente de ser competitiva, con acciones, bien financieras, bien de producto, contra la competencia", remarca Jurado.

Desde la Agrupación Renault, que desde hace años se involucra directamente en la organización de sus grupos de trabajo, consideran que es muy importante "que todos demos la importancia que tiene al Congreso de Faconauto, porque así lo valorarán también las Administraciones y el Gobierno. Faconauto es, y lo será siempre, nuestro escaparate, a través del cual tenemos que hacer valer nuestros valores, ya que generamos puestos de trabajo, negocio e inversiones".

"Estoy convencido de que el próximo Congreso será un éxito. También espero que el Gobierno empiece a tratarnos como merecemos y que participe en él", puntualiza Jurado.



SEAT

"El Congreso nos pone al día para afrontar el futuro"

Con el buen sabor de boca que ha dejado en los concesionarios la llegada del Ateca, la sensación general es de haber completado un año 2016 positivo, apuntando además a un 2017 "con mejores expectativas", dice el presidente de la Asociación Nacional de Concesionarios Seat (ANCOSAT), **Jaume Roura**.

Respecto a la rentabilidad, Roura adelanta que está "dentro de los límites de rentabilidad perdidos, pero lejos de los objetivos del 3% mínimo". Para que esta cifra esté cada vez más cerca y para que se concreten las expectativas de cara a este año, los concesionarios Seat piden a la marca que siga apostando por más gama y por la renovación de la ya existente.

De cara al futuro, Ancosat considera que su marca está preparada para los cambios a los que se está enfrentando ya el sector. Al respecto, desde la asociación vaticinan que a partir de 2020 "entraremos en unos cambios de gestión que serán diferentes". En este sentido, y

para estar preparados ante estos cambios, Roura invita a los concesionarios a asistir al próximo Congreso de Faconauto. “Es el evento más importante del año de la distribución, que nos pone al día para afrontar el futuro. Hay que asistir, no sólo los gerentes, sino también los jefes de equipo y el personal básico”.

Fundamental este respaldo en el Congreso a una patronal que “debe ser el puntal de la distribución en España, capaz de dotar a las asociaciones de cada marca de los servicios generales para ayudar a los empresarios concesionarios”.



FIAT

“Han crecido las ventas, pero también los costes de estructura”

Las ventas de los concesionarios Fiat se incrementaron un 10% el año pasado, una mejora que se ralentizará de cara a este, para alcanzar un crecimiento de la mitad, del 5%. Pese a este repunte, desde su Asociación advierten que “los costes de estructura han crecido también, y en paralelo”, puntualiza su vicepresidente, **Salvador Espinal**.

Con estas cifras, la mitad de los concesionarios de la red no son todavía rentables. Para mejorar esta situación, se apunta en dos direcciones: que la marca invierta en más publicidad y que se abra a nuevos modelos basados en combustibles alternativos, especialmente híbridos.

De cara al futuro, los concesionarios Fiat ven con preocupación el cambio de modelo al que todo apunta, viendo la dificultad especialmente en lo que respecta a la apuesta que pueden hacer por otros canales de venta como Internet. Lo que tienen claro, además, es que los próximos años van a ser complicados para la venta del coche nuevo, por lo que el “refugio” es la posventa, que pasa necesariamente por la fidelización, y por el vehículo de ocasión, en particular los modelos que van de 3 a 7 años.

Con estas preocupaciones en el horizonte, la Asociación de concesionarios Fiat considera clave el papel que puede desempeñar Faconauto “para presionar a la Administración en función de la realidad que viven las concesiones”, dice Espinal. Además, a la vista de los cambios antes mencionados, ven esencial el trabajo que la patronal pueda desempeñar para formar a los profesionales de las concesiones.



MERCEDES-BENZ SMART

“Los concesionarios deben ver a Faconauto como un aliado”

Mercedes-Benz también cerró 2016 con crecimientos respecto al año anterior, tanto en la venta como en la posventa. El secreto lo indica el presidente de la Asociación Española de Concesionarios Mercedes-Benz, **José Ramón Louzau**: “Nos hemos consolidado con una gama de producto que abarca todos los segmentos del mercado”.

Este crecimiento se ha traducido en terminar 2016 con una rentabilidad positiva, “que demuestran la fortaleza, la solvencia y la capacidad de nuestra Red”, dice Louzau.

¿Cómo ven los concesionarios el año entrante? Con optimismo, “intentando incrementar nuestra cifra de venta en todos los negocios” y contando con el apoyo de la marca para hacer que la Red esté cualificada y profesionalizada. Precisamente, unas de sus grandes fortalezas son las buenas relaciones que mantienen la Red y la marca: “juntos hemos impulsado éste éxito y superado las dificultades de años anteriores”.

Respecto a la marca, la Asociación Mercedes-Benz considera que está sabiendo adaptarse a los cambios que vienen, gracias a un gran esfuerzo en la digitalización y modernización de los concesionarios, adaptándose a los nuevos tiempos. Precisamente la digitalización es uno de los grandes cambios que los concesionarios Mercedes-Benz ven de cara al futuro de la distribución, donde además predicen “nuevos actores que intentarán desplazar a las redes tradicionales. Pese a todo, “las redes son hoy los mejores embajadores de las marcas”, apunta Louzau.

Finalmente, desde la Asociación hacen un llamamiento a la participación en el XXVI Congreso de Faconauto porque “tiene que ser el mejor escaparate para demostrar que la unión hace la fuerza. Los concesionarios deben ver a Faconauto como un aliado que defiende sus intereses y que les representa”.



BMW-MINI

“Debemos acudir al Congreso para mostrar nuestra fortaleza”

Tras un buen año 2015, los resultados de los concesionarios BMW-MINI se han quedado sólo a medio



camino, "no alcanzando lo esperado", dice el presidente de la Agrupación Nacional de Concesionarios BMW-MINI, **Francisco J. García Garrido**. La rentabilidad, en cualquier caso, se ha situado en un 1,5% sobre facturación, que consideran un buen dato "pero insuficiente". En 2017, la pretensión es seguir creciendo y estabilizando las cifras, "aunque somos conscientes de que no será fácil".

Para mejorar estas cifras, la Red espera que la marca establezca políticas comerciales adecuadas, con estrategias a medio/largo plazo. Este sentido, dice García Garrido, "es deseable que la marca sepa interpretar correctamente los datos de mercado y que camine siempre de la mano de sus concesionarios".

Tanto BMW como sus concesionarios están trabajando ante los cambios que se avecinan, que "afectan, y mucho, a nuestro modelo de negocio tal y como lo conocemos, y debemos estar preparados", dicen desde la Agrupación, que contemplan con claridad "que el modelo va a cambiar, aunque desconocemos la velocidad de su evolución y si estamos preparados para hacerle frente".

En este sentido, Francisco J. García Garrido ve en el Congreso de Faconauto el referente de la unión, "donde ponemos en común nuestras preocupaciones, escuchamos qué se nos avecina y conocemos las perspectivas del mercado. Debemos estar ahí, propietarios, gerentes, directores de área..., todos debemos acudir para mostrar nuestra fortaleza". Para finalizar, respecto a Faconauto, considera que "un Faconauto fuerte supone unos concesionarios también fuertes".



PEUGEOT

"Faconauto juega un papel realmente importante"

Pese a la ralentización del mercado en el último tramo del año, los concesionarios Peugeot han cerrado con unos resultados "en línea con sus previsiones", asegura el presidente de la Asociación Española de Concesionarios Peugeot, **Agustí García**. El objetivo de cara a 2017 es la consolidación, nos sólo en términos de volumen "sino también de superar las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes".

Desde la marca, y para conseguirlo, esperan "una política clara de precio-producto, posicionado en el mercado, y con estrategia promocional y de comunicación

motivadora", apunta el máximo responsable de la Agrupación Peugeot, que tampoco se olvida del marketing que requiere el servicio de posventa.

Las cifras han permitido seguir en la senda de la rentabilidad "aunque hay que mejorarla", y que ha estado protagonizada también por "el ingente trabajo de la Red para optimizar sus recursos y reducir gastos", lo que ha permitido que la rentabilidad media haya mejorado sustancialmente respecto al ejercicio anterior.

Respecto al futuro, Agustí García considera que las redes de distribución "van a seguir siendo un elemento fundamental e imprescindible", pese al cambio de hábitos. "El reto es cómo ser protagonistas de esos nuevos hábitos".

Desde la Asociación Peugeot hacen un llamamiento a la participación en el XXVI Congreso de Faconauto "porque es el único encuentro que aborda las principales problemáticas y oportunidades de la distribución". En este sentido, Agustí García recuerda que Faconauto "juega un papel realmente importante como patronal de nuestro sector, y desde su Comité Ejecutivo estamos trabajando para constituirnos en un *lobby* de representación más moderno. Es necesario que el concesionario conozca de forma directa lo que se está haciendo, para lo que el Congreso es una magnífica oportunidad".



VOLVO

"El Congreso es el mejor foro para debatir nuestros problemas"

La gama, que este año ha visto sumar el XC 90, está detrás del gran año que ha experimentado Volvo y que, desde la Agrupación de Concesionarios Volvo con su presidente a la cabeza, **Antonio Benito**, esperan tenga continuidad.

La mayor ayuda que, a juicio de la Agrupación, la marca está prestando a los concesionarios es la "importante actualización de la imagen de los productos, que ha mejorado la percepción del público", asegura Benito. En este orden de cosas, también destaca el trabajo conjunto que se está realizando para la mejora de procesos, tanto en la venta como en la posventa.

El buen comportamiento en las ventas ha llevado a la Red a recuperar la mayor parte de indicadores en términos de rentabilidad "en positivo, aunque estos datos son aún moderados", dice Benito.

Desde los concesionarios Volvo reconocen, en línea con el resto de redes, que el negocio tal y como lo hemos conocido está cambiando, por lo que se están tratando de adelantar “para ofrecer servicios y productos que hoy demandan los clientes”. Sobre ello, opinan que la marca “está tomando la delantera, y así lo reconocen los medios especializados”.

También, la Agrupación hace un llamamiento a la movilización para asistir al Congreso de Faconauto porque “es el principal escenario en el que los concesionarios muestran su verdadera fuerza e importancia en la economía española. Es además el foro para debatir nuestra problemática y el lugar para contactar con los principales proveedores de nuestro sector”, concluye Antonio Benito.



OPEL
“Debemos estar unidos”

Tras años complicados, la Red de Concesionarios acabó el año 2016 con una rentabilidad cercana al 1,2% sobre facturación. Desde la Asociación Nacional de Concesionarios Opel (ANCOPEL), consideran que 2017 “será muy similar al año pasado, aunque cada vez está más claro que volumen no es sinónimo de rentabilidad”.

Al respecto de la rentabilidad, los concesionarios Opel advierten que sólo se alcanza cuando se consigue el 100% de los objetivos, a lo que hay que añadir que “los márgenes brutos de los vehículos nuevos están cayendo, por lo que vivimos casi exclusivamente de las comisiones de financiación y del *rappel*.”

Para paliar esta situación, se pide a la marca nuevos lanzamientos, mejorar la publicidad, “tanto en calidad como en presencia” y dejar más margen para negociar las operaciones.

Sobre la posventa, el año pasado también cerró con algo más de facturación aunque, al mismo tiempo, “seguimos perdiendo margen, tanto en el recambio como en la posventa en general, debido a los descuentos que nos vemos obligados a hacer por la antigüedad del parque”.

No tienen muy claro los concesionarios que Opel se esté adaptando a los cambios del sector, ya que consideran que esta adaptación está siendo parcial “en el sentido de que se ha avanzado mucho en el mundo digital,

pero menos en lo que respecta a energías alternativas”.

“Debemos estar unidos, porque es la única forma que Faconauto tiene de reivindicar nuestros graves problemas sectoriales”, apuntan desde Ancopel, que también hacen un llamamiento a la participación en el XXVI Congreso de la patronal.



VOLKSWAGEN, AUDI, SKODA
“El enfoque global de nuestro sector lo aporta Faconauto”

Tras un año complicado, las tres marcas han conseguido acaparar cerca del 15% de nuestro mercado, “cifras que muestran el importante esfuerzo realizado por nuestra Red”, afirma el presidente de la Asociación de Concesionarios Españoles de Volkswagen, Audi y Skoda (ACEVAS), **Joaquín Pérez Bellido**.

Con estas cifras, la rentabilidad de las redes ha mejorado, pero su comportamiento es todavía susceptible de ir a mejor en 2017, año en el que “esperamos afianzar la posición de cada una de nuestras marcas en el mercado y en los diferentes segmentos”. En cualquier caso, la rentabilidad pasa por “asegurar un sistema de remuneración bajo, una premisa de objetivos razonables, trabajar la fidelidad del cliente en posventa y ser competitivos en coste de distribución”, asegura Pérez Bellido.

En este sentido, para conseguir estos objetivos, desde Acevas se confía en “una gama razonable, con precios muy posicionados y competitivos”. Además de un buen producto, se apunta a “un buen marketing, campañas tácticas y publicidad”.

Sobre la adaptación de las tres marcas al nuevo escenario sectorial, con nuevos modelos de negocio, los concesionarios no dudan que “se está trabajando intensamente en todas estas áreas, y esperamos que esta labor dé frutos a corto/medio plazo”.

“El Congreso de Faconauto tiene que ser el foro donde la distribución pueda hacer oír su voz, de tal forma que se conozcan sus necesidades”, incide Pérez Bellido. Al respecto, desde Acevas recuerdan el papel que puede jugar la patronal dando “un enfoque global de todo el sector, proponiendo medidas generales para solventar nuestros problemas”. ■



“Los concesionarios debemos **ser parte de los cambios** que se avecinan”

JEFF CARLSON

Presidente de la NADA

Jeff Carlson ha tenido el honor de llevar a la NADA, la patronal de los concesionarios estadounidenses, hasta la celebración de su siglo de historia, que tendrá lugar durante este año. Este empresario, que lleva más de treinta años al frente de tres concesionarios en el estado de Colorado, tiene clara la importancia de su organización para defender los intereses de los concesionarios, pero también el papel que debe desempeñar la NADA para prepararles ante los retos que ya están cambiando la distribución oficial.

La NADA cumple 100 años de actividad, ¿Cuáles han sido a su juicio los principales logros de su organización en este siglo de vida?

Desde su nacimiento, la finalidad de la NADA ha sido proteger y defender los derechos de los concesionarios. A lo largo de nuestra historia, hemos tenido que afrontar muchos retos por parte de los gobiernos y de los fabricantes contra la integridad del sistema de franquiciado que representan los concesionarios. Cada vez que hemos tenido que hacer frente a estos retos, la NADA ha salido airosa cuando ha dicho que el modelo de distribución de los concesionarios es el más eficiente y transparente para el cliente a la hora de vender y reparar sus vehículos nuevos.

Además, nuestra organización y sus miembros han contribuido a sus comunidades durante este siglo. Empleamos a 1 millón de personas, aportando viabilidad a pueblos y ciudades a lo largo de todo el territorio americano. Apoyamos socialmente a hospitales, actividades deportivas infantiles o cuando hay un desastre natural. Eso es lo que hacemos: apoyamos a los pueblos y ciudades donde tenemos nuestros negocios.

¿Qué importancia ha tenido la NADA para los concesionarios del país?

Me atrevería a decir que, sin una organización como la NADA, muchos concesionarios del país habrían desaparecido. Los concesionarios de los Estados Unidos saben que su asociación está constantemente representando y pro-



Jeff Carlson, presidente de la NADA

tegiendo sus intereses. Los políticos y los gobiernos comprenden la importancia de los concesionarios, y ese es el papel que juega la NADA en nombre de los empresarios.

“ Sin la NADA, muchos concesionarios habrían cerrado ”

¿Cómo ha sido su labor de lobby con el Congreso de los Estados Unidos durante todo este tiempo?

Una de las principales actividades que la NADA ha llevado a cabo a lo largo de su historia es propiciar un diálogo con los miembros del Congreso. El hecho de que nuestros concesionarios sean votantes en cada estado y distrito es una ventaja, evidentemente. Nuestro objetivo ha

sido siempre “educar” a los congresistas respecto al papel que juegan los concesionarios. No pedimos favores especiales del Congreso, pero argumentamos con los datos que proporciona nuestra aportación a la economía. Y nos sentimos satisfechos porque en nuestros 100 años de historia, el Congreso ha comprendido el valor de nuestra contribución.

“ Esperamos poder dialogar con la administración Trump ”

¿Qué problemas regulatorios y legales tienen a día de hoy los concesionarios de Estados Unidos?

Hemos tenido que hacer frente a un contexto en el que los reguladores federales han creído que era necesario regular más nuestra actividad y la relación con nuestros clientes. Aunque la NADA considera que esas regulaciones pueden ser positivas y hemos aceptado aquellas con sentido común, nos preocupa cuando van demasiado lejos.

Ahora mismo, estamos preocupados por regulaciones que restringirían cómo financiamos los coches a nuestros clientes. A lo largo de los tres últimos años hemos luchado contra leyes que alterarían cómo trabajamos con los clientes que aseguran su financiación cuando compran el coche nuevo.

Otro foco de preocupación tiene que ver con el hecho de que ciertos partidos estén pidiendo cambios legales para desmantelar el sistema de franquiciado de los concesionarios. La Comisión Federal de Comercio, a primeros de este año, celebró una vista para abordar la cuestión del valor del sistema de franquicia. Este tipo de cosas despierta nuestra inquietud, y la NADA seguirá presionando a los reguladores para hacerles ver nuestra importancia.

Con la administración Trump esperamos poder dialogar y expresar nuestros puntos de vista, y mostrar que una regulación razonable es siempre mejor que una que vaya demasiado lejos y que sea dura.

¿Qué reformas legales se están impulsando a favor de los concesionarios?

Seguimos ocupándonos de los impuestos que los concesionarios tienen que pagar cuando un operador decide dejar el negocio y pasárselo a sus herederos. Lo cierto es que esta carga puede ser considerable. Esperamos que la llegada de Donald Trump nos permita cambiar las leyes respecto a este impuesto.



¿Cómo son actualmente sus relaciones con el Gobierno y los partidos políticos?

Estamos comprometidos con los dos grandes partidos. El pasado verano, la NADA asistió a las dos convenciones, la demócrata y la republicana. Nos reunimos de igual modo con los representantes de los dos partidos. Bajo mi punto de vista, es esencial que mantengamos este diálogo equilibrado.

¿Qué retos cree que tendrán que afrontar las franquicias en los próximos años?

Los cambios que vienen en movilidad, en vehículos semiautónomos o totalmente autónomos, han de ser temas de los que los concesionarios de todo el mundo deben tomar buena nota. Cualquiera de estas tendencias podría cambiar la automoción y, combinadas, seguramente, tendrán un impacto. Mi punto de vista es que tenemos que ser parte de esta conversión al tiempo que estas nuevas tendencias evolucionan. En este sentido, como presidente de la NADA, mi papel es asegurar que educamos a nuestros concesionarios en estas nuevas tecnologías

Su mercado parece que ya ha tocado techo. ¿Cómo cree que evolucionarán las ventas en los próximos años? ¿Cómo evolucionará la rentabilidad?

No hay duda de que últimamente hemos asistido a los mejores cinco años de nuestra historia reciente. No vemos que las ventas vayan a caer con fuerza en los próximos tres años, y se mantendrán por encima de los 16,5 millones de unidades en un futuro probable.

Igualmente, la rentabilidad de los concesionarios ha sido magnífica en el último lustro. La buena noticia es que, con los grandes volúmenes de ventas de los últimos años, lo normal es que nuestro negocio de posventa goce de muy buena salud en los próximos años. Nuestro mercado es único, en el sentido de que el taller y la venta de piezas contribuyen enormemente a las ganancias de nuestros concesionarios. ■



AGENDA 14 DE FEBRERO

<p>09:00 h. Registro y café</p> <p>10:00 h. Conferencia <i>La experiencia de un emprendedor: compromiso y liderazgo en las PYMES</i> Antonio Catalá, Presidente de AC</p> <p>10:45 h. Inauguración Oficial Juan Rosell, Presidente de CEOE Jaume Roura, Presidente de FACONAUTO</p> <p>11:30 h. Coffee Break</p> <p>12:00 h. Workshops</p> <p>13:00 h. Workshops</p> <p>14:15 h. Cocktail</p> <p>15:30 h. Fastworkshops</p>	<p>16:00 h. Mesa Redonda CEOS marcas fabricantes <i>Transformación digital, ¿para qué y cómo?</i> Tomás Castro, Presidente de CONETIC Carlos Hernández, Head of Industry Branding at Google Gabriel Cerrada, CEO de OVERLAP David Alonso, Director de Empresas de Samsung Modera: Alfonso Arbaiza, Federación Eapyme</p> <p>17:00 h. Coffee Break</p> <p>17:30 h. Workshops</p> <p>18:30 h. Workshop Especial <i>Previsión de mercado venta y posventa</i> José Armenteros, Consejero Delegado de MSI José Luis Gata, Product Manager de Audatex</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

AGENDA 15 DE FEBRERO

<p>09.30 h. Conferencia extraordinaria Daniel Lacalle, economista</p> <p>10:15 h. Mesa redonda <i>Digitalización y liderazgo</i></p> <p>11:00 h. Entrega de reconocimientos</p>	<p>11:30 h. Coffee Break</p> <p>12:00 h. Workshops</p> <p>13:00 h. Fastworkshops</p> <p>13:30 h. Conferencia Extraordinaria Leo Harlem, humorista</p> <p>14:15 h. Clausura</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

WORKSHOPS 2017

VENTAS DE ALTO IMPACTO PARA LOS CONCESIONARIOS

En este workshop se pondrán sobre la mesa las mejores técnicas de venta basadas en perfeccionar el lenguaje comercial de cara al cliente. Este perfeccionamiento del proceso de comunicación personal es la herramienta más eficaz para multiplicar las posibilidades de conseguir nuestro objetivo: cerrar la venta.

PONENTE: JAIME BATLLE. Consultor de Recursos Humanos y de Desarrollo de Equipos Comerciales.

VIVE CON PASIÓN Y ENTUSIASMO..., a nadie le gusta hacer tratos con alguien deprimido

El principal objetivo de este workshop es aumentar la calidad de los procesos de venta y, en definitiva, los resultados del concesionario a través de herramientas de Inteligencia Emocional. Se partirá de la premisa de que la venta es una transferencia de emociones, por lo que se darán claves para incorporarlas en tu equipo comercial para influir de una manera más eficiente al cliente.

PONENTE: PEPE CABELLO. CEO Diamond Building.

10 CLAVES PARA CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN POSVENTA

En este taller se darán guías e ideas para que el concesionario pueda analizar sus indicadores de Satisfacción de Clientes y definir acciones concretas para mejorarlos, pero sin quedar restringidos a las encuestas CSI de las marcas y aprovechando una de las herramientas más potentes que ellos tienen: sus propios DMS.

PONENTE: LUIS CEBRECO. Project Manager Warranty&CustomerSatisfaction MSX International.

EL COCHE CONECTADO: nuevos retos y oportunidades para la reparación

La conectividad ya es una realidad, que además traerá consigo la posibilidad de retener más al cliente a lo largo de toda la vida del coche, gracias a la posventa. En este workshop se analizará esta tendencia y se darán claves, no sólo para entender lo que está pasando, sino también pistas prácticas de cómo los talleres de los concesionarios pueden sacar partido real a la conectividad de los nuevos vehículos.

PONENTE: JOSÉ MANUEL GARCÍA CONDE. Gerente Adjunto de CESVIMAP.

¿CONTROLAN EL VO LOS CONCESIONARIOS?

En este workshop se analizará cómo son las relaciones entre concesionarios y compraventas, en una doble vertiente: como competidores, pero también como colaboradores. Se entrará también a analizar cómo conseguir fomentar la compra libre en un mercado tan competitivo como es el de ocasión. Además, se abordará otra realidad: cómo la red está pasando de ser simplemente vendedora a ser compradora de vehículos.

PONENTE: LUIS MARÍA PÉREZ SERRANO. Managing Director en TÜV Sud ATISAE.

7 TÉCNICAS SENCILLAS PARA CONSEGUIR LA IMPLICACIÓN DE TUS EMPLEADOS

Desde la experiencia y los resultados positivos obtenidos en los propios concesionarios, este grupo de trabajo ofrecerá las claves generales para que la concesión consiga la mejor disposición de los empleados. Además, se detallarán, como punto de partida, 7 técnicas fácilmente aplicables para alcanzar lo que todo empresario quiere: la implicación de sus trabajadores.

PONENTE: ALISON BAZELEY. Coach Ejecutiva y de Transición de Carrera/ Consultora de Gestión del Cambio y de RRHH. Outeam Servicios Integrales.

CÓMO VENDER COCHES A LAS NUEVAS GENERACIONES: Baby Boomers, Millennials...

El 48% de los compradores de entre 17 y 24 años pretende llevarse el coche en su primera visita al concesionario. Este es sólo uno de los datos que caracteriza la forma de comprar de los nuevos clientes, que suponen un reto para la actividad comercial del concesionario. En este workshop se analizarán cómo son estas nuevas generaciones, qué buscan y cuáles son sus prioridades cuando inician un proceso de compra.

PONENTE: RAFAEL IVARS. Director de Accesit Lead.

¿MIEDO A HABLAR EN PÚBLICO? Técnicas eficaces para acabar con él

¿Quién no se ha sentido nervioso los días previos a una presentación en público? ¿Cuántas veces has perdido la oportunidad de destacar, vender o convencer ante una gran audiencia, por no saber cómo hacerlo bien? ¿Tienes la sensación de no ser capaz de enganchar al público? En este grupo de trabajo se conocerán tanto las técnicas que permiten eliminar el lastre del miedo en tus intervenciones públicas, como las que te harán sentirte seguro y convincente ante una audiencia.

PONENTE: PEDRO SIGÜENZA PIZARRO. Consultor Asociado de Arión Training.

LIDERAZGO INTELIGENTE PARA MULTIPLICAR LAS VENTAS DE TU CONCESIONARIO

Este grupo de trabajo girará alrededor de un objetivo: haz de tu concesionario un lugar donde todo el mundo quiera trabajar. Todo pasa porque, quien tiene que liderar a los demás, con especial atención al equipo de posventa, sea primero capaz de liderarse a sí mismo. El resultado: sacar lo mejor de cada empleado y convertirlo también en un líder para llegar al cliente, que está en el centro de tu negocio.

PONENTE: MONTSE MARTÍNEZ CAMPOS. Formadora en D'Arte Coaching y Formación Artesanal.

UN VIAJE TRANSOCEÁNICO: los equipos

En la esencia del comportamiento de cualquier bandada de aves que cruzan el Atlántico para migrar a zonas más cálidas, podemos reconocer habilidades grupales que convierten a cada grupo de aves en un auténtico equipo de trabajo que busca un mismo objetivo. Cada uno participa agregando lo mejor de sí, convirtiéndose de este modo en una pieza imprescindible. Esto no solo hace avanzar al grupo, genera además un aumento de la auto-confianza de cada miembro al sentirse necesario. ¿Echamos a volar juntos?

PONENTE: SUSANA DOMINGUEZ. Hacedora de equipos.

HÁBITOS CLAVE PARA VENCER LA PROCRASTINACIÓN

Hay algo dentro de nosotros que sabe más de lo que nosotros sabemos. ¿Tú procrastinas? Nos ocurre frecuentemente, y a muchos con un efecto acumulativo. Este workshop, tremendamente dinámico, te ayudará a superar la procrastinación, reemplazándola por nuevos hábitos. Con humor y relatos con causa, descubriremos que las intenciones se reconocen, pero sólo los resultados se premian y se pagan.

PONENTE: GERMÁN GONZÁLEZ. Formador empresarial, conferenciante profesional y escritor.

ACCIONES GANADORAS PARA CONSEGUIR EL ÉXITO A MEDIO PLAZO EN LA CONCESIÓN

En este workshop se adelantarán y analizarán los retos que los concesionarios tienen por delante debido a los cambios que está sufriendo el sector de la distribución. Con un enfoque eminentemente práctico, se pondrán sobre la mesa las mejores acciones que las empresas pueden poner en práctica para adaptarse al cambio y conseguir el éxito a medio plazo en el negocio.

PONENTE: CARLOS XIFRÉ. Director de EDARA Estrategias de Alto Rendimiento Automoción.

CASOS DE ÉXITO EN LA EVOLUCIÓN DE LOS CONCESIONARIOS: claves para la transformación de la distribución

¿Qué se puede aprender de otros sectores que van por delante en el proceso de cambio? ¿En qué debemos enfocar la evolución de las concesiones? ¿De qué forma tenemos que relacionarnos con el nuevo tipo de clientes, más online? ¿Cómo deben cambiar las personas en concesión para poder dar a los clientes una experiencia memorable y omnicanal? Estas son las preguntas que se tratará de responder en este grupo de trabajo, sobre la base de experiencias contratadas y de éxito.

Ponente: Guillermo Ríus. Director de Negocio de NEXE.

EL COMPLIANCE Y LOS MODELOS DE PREVENCIÓN DE DELITOS EN LAS EMPRESAS

Las últimas reformas del Código Penal introducen en nuestra legislación la responsabilidad penal de las personas jurídicas por los delitos cometidos en el seno de la actividad empresarial. Para evitar o minimizar la responsabilidad penal de la empresa será necesario que se haya adoptado y ejecutado de manera eficaz un modelo de organización y gestión para prevenir delitos, ya que es éste el único instrumento que permite eludir su responsabilidad penal o, en su defecto, atenuarla. En este workshop le explicaremos en que consiste y como ponerlo en marcha.

Ponente: Abel Bonet Dolcet. Socio Director y responsable del área de Responsabilidad Penal Corporativa y Prevención del Blanqueo de Capitales de BONET Consulting.

LA GESTIÓN DEL VEHÍCULO USADO, CLAVE PARA LA VIABILIDAD DEL CONCESIONARIO

Este workshop se plantea desde el punto de vista de que una correcta gestión del vehículo usado es la única opción de dar una rentabilidad añadida al concesionario. En él se abordarán temas como los canales de aprovisionamiento, la dimensión y los recursos del departamento de usados, el marketing, el análisis de los márgenes de venta por canal o qué nos depara el futuro de este mercado.

PONENTE: LUIS DEL ARCO SANZ. Director de VO. Unidad de Negocio de Recuperaciones del Grupo Santander

UNA VISIÓN 360º: cómo será la automoción en 2025

En la próxima World Shopper Conferencelberian 2017 se presentará un estudio sobre la visión integrada del futuro de la automoción: cuál será el impacto de tecnologías como la Inteligencia Artificial, Internet de las cosas o la Realidad Virtual y Aumentada en el modelo de negocio, en los vehículos, las marcas, los concesionarios o las personas. En este XXVI Congreso de Faconauto, Ricardo Oliveira nos viene a enseñar, en exclusiva, como está siendo conducido este estudio, y anticipará algunas de las conclusiones.

PONENTE: RICARDO OLIVEIRA. Especialista en experiencia del cliente, investigador de tendencias de la automoción, fundador del World Shopper

INBOUND MARKETING: la última revolución para atraer y fidelizar al cliente en el entorno digital

Se aportarán las claves para poner en marcha una estrategia de Inbound Marketing en el Concesionario, que nos permitirá hacer uso de las principales herramientas de marketing digital (marketing de contenidos, SEO, social media marketing, publicidad en buscadores, analítica web, email marketing, etc.) de una forma coherente y orquestada, haciendo más eficaces nuestros esfuerzos e inversiones en la captación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.

PONENTE: CARLOS MENDIOLA. Especialista en marketing digital. Director del Congreso Redes y de Activo Servicios de Marketing



2017: ¿Se italianiza la economía española?

J. R. PIN ARBOLEDAS

Profesor del IESE

Después del año que hemos pasado sin Gobierno, cada vez es más cierto que España se italianiza. En Italia, al contrario que en España, la economía funciona al margen de la política. Los empresarios italianos están acostumbrados a constantes cambios de Gobierno, coaliciones extravagantes e inoperancia de la Administración. Por eso han optado por tomar sus decisiones descontando los efectos del Gobierno.

Que los Presupuestos del Estado estuvieran aprobados con anterioridad redujo la incertidumbre por la falta de Gobierno

Después de un año sin Gobierno, los españoles deberíamos haber aprendido a reducir nuestras expectativas sobre lo que las Administraciones Públicas pueden hacer por cada uno de nosotros. Durante 2016 el PIB español ha crecido el 3,2% aproximadamente, el desempleo se ha reducido, la inflación se mantiene baja, el turismo se ha desbordado y la Balanza comercial mejorado.

Bien es cierto que los Presupuestos del Estado estaban aprobados con anterioridad y eso redujo la incertidumbre por la falta de Gobierno. Pero, independientemente de ello, muy pocas variables económicas pueden variar.

La economía española ha funcionado de manera aceptable por varias razones: bajos tipos de interés, precios reducidos de la energía, salarios contenidos, el euro relativamente bajo, los competidores turísticos del Mediterráneo acosados por la imagen del terrorismo..., y todo ello con déficit Público poco ajustado y una gran incertidumbre política. ¿Cambiará algo en el 2017?

Los tipos de interés crecerán. La Reserva Federal americana parece que anunciará en diciembre un leve repunte, pero será de algo así

como el 0,25%. Eso, en una economía como la estadounidense que reduce su desempleo, crece razonablemente y no tiene mucha inflación. El BCE debería seguir su estela, pero siempre que la economía europea crezca lo suficiente y la inflación se dispare. Ninguna de esas condiciones se va a dar por el momento en el continente, descontando a los británicos vía Brexit. Por ello, el BCE si sube los tipos de interés lo hará de cara a 2018 o más tarde y lentamente.

Los precios de la energía subirán, de hecho están subiendo, pero ¿cuánto?, no mucho. La tecnología *fracking* (inyección), abundante y disponible en USA es rentable a partir de los 60 dólares el barril, en consecuencia, no subirá por encima de esos precios, algo muy lejano de los más de cien dólares que llegó a valer en otras épocas. Además, las energías renovables alternativas, debido a la innovación tecnológica, serán cada vez más eficientes y baratas. La OPEP y Rusia lo saben y por tanto reducirán sus producciones, pero no mucho. El precio del petróleo seguirá siendo asequible, un poco más caro, pero asequible.

La inflación, con la innovación tecnológica abaratando costes y el consumo de los países emergentes en recesión, tampoco subirá mucho. Si llega al 2%, que es lo que los expertos consideran no sólo razonable sino muy aconsejable, será un milagro. El riesgo de la burbuja monetaria está latente debido a que los Bancos centrales están haciendo el QE (*Quantitative Easing*, bajar tipos de interés y comprar activos en los mercados, lo que antes se llamaba dar a la maquinilla del dinero); pero ese riesgo no se asomará al horizonte antes de

la mitad del 2017, y para entonces ya veremos qué hacen los Bancos Centrales. Lo que se ha alejado definitivamente es la amenaza de la recesión por deflación (decrecimiento acelerado de los precios). Es más, el sector inmobiliario español está repuntando precios y la construcción aumentando, tímidamente, pero creciendo, lo que crea muchos puestos de trabajo.

Los salarios españoles seguirán contenidos. La CEOE y los Sindicatos quieren pactar un crecimiento del 1,5%. Pero con la Reforma Laboral vigente mandarán los convenios de empresa y, además, los nuevos trabajadores incorporados entrarán con sueldos menores, tanto si son de primer trabajo, como si proceden de despidos anteriores. Es decir, que los sueldos crecerán un poco para los empleados de las grandes empresas pero casi nada para el 90% del tejido empresarial español.

El euro seguirá débil, en el orden de 1,10 dólares, debido a que el BCE mantendrá una política monetaria más laxa que la Reserva Federal.





No hay ninguna razón económica para que España no crezca por encima del 2,8/3% en 2017

Esta baja del valor de la moneda europea, junto con la contención salarial, hará más competitiva a la economía española, que mejorará su balanza comercial y creará puestos de trabajo (entre 300.000 y 500.000), mejorando las cuentas de la Seguridad Social y el balance fiscal de las Administraciones Públicas.

¿Y el turismo? De momento, parece que las tensiones terroristas en los países del mediterráneo seguirán latentes. Seguiremos con tasas de ocupación altas y entradas de turistas creciendo. Canarias, Baleares, las costas de la península y las grandes ciudades seguirán repletas de visitantes. La cosa pinta bien en este sector que es el 11% del PIB.

Lo que sí cambiará en 2017 respecto al 2016 es que el Estado español tiene que reducir 10.000 Millones de Euros de déficit en dos años. La Unión Europea se lo demandará. Eso presionará para aumentar los impuestos, aunque deberían reducir los gastos de las Administraciones. Pero la situación política hará muy difícil la reducción de gasto público debido a la natural tendencia "social" de los partidos políticos parlamenta-

rios y un Gobierno en minoría. Este es el gran nubarrón de la economía española, junto con la amenaza de una deuda pública desbordada y unas cuentas de las pensiones desequilibradas sin ningún fondo de reserva al que acudir. ¿Habrá una subida del IVA general a mitad de año para reducir el déficit, pagar las pensiones y los intereses de la deuda? ¿Volverán a subir el IRPF? Las empresas ya están pagando lo que debían porque se han reducido muchas subvenciones y exenciones, y el cacareado "impuesto de grandes fortunas" se ha demostrado muy débil en su función recaudadora, aunque sea ejemplarizante y muy querido por la izquierda. La lucha contra el fraude fiscal ya ha dado muchos frutos, difícil que aumente su recaudación.

En resumen: no hay ninguna razón económica para que España no crezca por encima del 2,8/3% en 2017. Algo bueno para el trabajo y el bienestar de los españoles. Problemas los habrá, pero serán de tipo político y fiscal; la gran rémora de la economía es el sector público. Además, hay que reformar la Constitución y resolver el contencioso catalán. Por eso, cuanto más se separa la economía de la política, mejor. Cuanto más nos italianicemos en ese sentido, mejor. Eso depende de empresarios que toman las decisiones de inversión y de los sindicatos que negocian con ellos. En sus manos está el futuro. Mucho más que en las de los políticos que ¡pobres ellos!, hacen lo que pueden y no es mucho. ■



**Su tranquilidad,
nuestro
compromiso**

Somos especialistas en Garantías

TRAMITACIÓN

FORMACIÓN

PREVENCIÓN

OPTIMIZACIÓN

Optimización de costes & procesos.

- Tramitación de garantías externalizada.
- Optimización & reducción de procesos administrativos innecesarios.

Actualización, renovación & puesta en marcha de equipos.

- Puesta en marcha de nuevos concesionarios.
- Sustitución, selección, formación y puesta en marcha de tramitadores de garantías.

Asegurar la cumplimentación de la normativa del fabricante.

- Auditorías preventivas.
- Formación: Personalizada & bonificable.



Trabajos que dan vida

PROASSA MAGAZINE

Grupo Proassa y el Programa Incorpora han firmado un **acuerdo de colaboración para fomentar la inserción laboral** de personas en situación o riesgo de exclusión social.

Nuestra misión, al entrar a formar parte de las empresas colaboradoras de la iniciativa de la Obra Social "la Caixa", es la de difundir y a dar a conocer en el sector de la distribución del automóvil este Programa para la contratación de personas que forman parte del proyecto, en función de las necesidades de selección de las empresas.

Incorpora es el programa de la Obra Social "la Caixa" que facilita el acceso al empleo a personas en situación o riesgo de exclusión social, como personas con discapacidad, parados de larga duración, jóvenes vulnerables, víctimas de violencia de género, inmigrantes y ex reclusos. El tándem entre entidades sociales,

especializadas en la atención a estos colectivos, y empresas socialmente responsables es la clave de este proyecto de inclusión sociolaboral que cumple su décimo aniversario. 10 años y cerca de 130.000 contratos de trabajo que son mucho más que una oportunidad laboral.



En cada inserción, la empresa valora recibir un trato personalizado y gratuito

“Repartía muchos currículums, pero nadie me daba una oportunidad. Si no era por la edad, era por los estudios... Te desmotivas, pierdes la esperanza y la situación en casa empeora. Es un círculo vicioso. Desde que vuelvo a trabajar, mi vida ha cambiado mucho. Al estar más activa, mi ánimo, autoestima y actitud es más positiva, además, mi calidad de vida y la de mi familia ha aumentado”. Aida Méndez, de 39 años y parada de larga duración, es una de las muchas historias que hay en las personas atendidas por el programa Incorpora de la Obra Social “la Caixa”, un proyecto de inclusión sociolaboral que hace posible que personas como Aida tengan una oportunidad laboral.

“Cada puesto de trabajo que facilitamos es una oportunidad para que la persona mejore su bienestar y disfrute de un proyecto de vida autónoma e independiente. Nuestro compromiso es seguir contribuyendo a la plena inclusión social de los colectivos más vulnerables, y estamos convencidos de que el trabajo es una herramienta indispensable para ello”, destaca Jaume Farré, director del Departamento de Integración Sociolaboral de la Fundación Bancaria “la Caixa”.

Sinergias entre el sector empresarial y social

Incorpora es un programa de intermediación que ha sabido unir dos sectores aparentemente antagónicos: el Tercer Sector Social (ONG) y las empresas. El vínculo entre ellos es una figura determinante en todo el proceso, el técnico Incorpora. Su papel es determinante para el éxito de cada inserción laboral porque conoce bien qué apoyos

requiere la persona que busca trabajo y qué necesidades tiene el empresario, que valora recibir un trato personalizado y gratuito.

“Como técnicos Incorpora, hacemos un análisis de competencias y pactamos con la persona un itinerario sociolaboral que pasa, en muchos casos, por la formación antes de conseguir la inserción. Y a la empresa, a partir del análisis del puesto ofertado, le ofrecemos candidatos que pueden responder a sus necesidades específicas, y con ello colaboran solidaria y responsablemente con la sociedad. En ambos casos, a personas y empresarios se les escucha, comprende, conoce y acompaña antes, durante y después de la inserción. Así, todo es más fácil y humano” explica María Pacheco, técnica del programa Incorpora de la Obra Social “la Caixa” en Extremadura.

Con este planteamiento, el proyecto **Incorpora ha facilitado 127.553 puestos de trabajo en los 10 años de trayectoria gracias al compromiso social de más de 40.000 empresas de toda España**, que pueden beneficiarse de una propuesta de responsabilidad social corporativa.

El trabajo es una herramienta indispensable de inclusión social y laboral de personas vulnerables

El programa, que celebra su décimo aniversario, se desarrolla en colaboración con 366 entidades sociales repartidas por el territorio español, que coordinan la extensa red de técnicos de inserción laboral. El bagaje acumulado desde 2006 ha permitido exportar el modelo Incorpora a otros países, como Marruecos y Polonia.

Un win-win social

La estrategia de marketing con el nombre inglés *win-win*, en castellano “ganar-ganar”, refleja la finalidad del programa Incorpora de la Obra Social “la Caixa”. La iniciativa pretende que todas las partes implicadas en el proyecto salgan beneficiadas, tanto las personas como las empresas.

“En mi caso, he tenido que luchar para demostrar mi valía más que cualquier otra persona” afirma Ezequiel Herrera, persona con discapacidad intelectual, uno de los colectivos con más dificultades para acceder al mundo laboral. “En la lavandería comencé seleccionando ropa y, poco a poco, me he ido formando para poder hacer más cosas. Ahora soy feliz, trabajo y tengo un sueldo. Mi padre está



Incorpora de la Obra Social "la Caixa" ha facilitado cerca de **130.000 puestos de trabajo** con el compromiso de más de **40.000 empresas**

más tranquilo" añade Herrera, que trabaja desde hace 6 años en una tintorería y lavandería industrial del Vendrell (Tarragona). "Ezequiel, está súper integrado en el equipo y esperamos que siga con nosotros mucho tiempo más. Como empresa, creemos que es nuestra obligación poder devolver algo a la sociedad" añade Albert Rodríguez, responsable de RRHH de la Lavandería Neutral.

La misma satisfacción refleja Rosa M^a Navas, gerente de Concilia Hogar, empresa colaboradora de Incorpora que

ha contratado a Aida para su negocio de limpieza. "Estoy contentísima con Aida, la pena es que no la puedo clonar para contar con otra como ella".

"El hecho de ser un puente entre la empresa y la persona es interesante y motivador. Te permite, como en el caso de Aida y Rosa, ver el cambio que experimenta una persona a la que se le da una oportunidad laboral y, a la vez, la alegría del empresario que contrata a una persona que responde. La experiencia nos demuestra que, si se supera la primera experiencia de inserción con la empresa, se sobrepasan los prejuicios. Lo que a veces produce resistencia es la idea que nos hacemos de la persona, no la persona en sí. Una vez que se produce el 'encuentro' con la persona, se quitan los miedos", detalla la técnica que ha intermediado en el proceso. En definitiva, 130.000 trabajos que dan vida. ■

¿Qué aporta INCORPORA a las empresas?

- ✓ Asesoramiento en la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión dentro de la estrategia global de RSE.
- ✓ Información de ventajas fiscales y laborales (incentivos y bonificaciones), tanto a nivel estatal como autonómico.
- ✓ Centralización de las necesidades de contratación y derivación a las coordinaciones territoriales de Incorpora.
- ✓ Formación a medida y posibilidad de participación en el programa de prácticas no laborales.
- ✓ Promoción de sus buenas prácticas en RSE e inclusión laboral con sus empresas proveedoras.
- ✓ Réplica de buenas prácticas en contratación en otros territorios.
- ✓ Información anual global sobre las acciones del programa Incorpora para memorias y comunicados.



SIENTE LA CONEXIÓN

Lo único que te separa de la carretera es lo que te une a ella



ventus S1evo²

El neumático Premium UHPT de prestaciones excepcionales
Garantiza un equilibrio perfecto en todo tipo de superficies gracias
a la disposición de los bloques y a su cooling system

DISTRIBUIDOR OFICIAL



Hankook
driving emotion



El mercado de automoción en España **crecerá un 31%** desde 2009 a 2017

PILAR SÁNCHEZ MEDINA

Responsable de estudios y previsión de MSI

80 millones de vehículos se venderán en el mundo en 2017.

El mercado de automoción mundial crecerá los próximos años entorno al 3%, alcanzando con este crecimiento un total de 80,4 millones de matriculaciones. Las principales potencias mundiales EEUU y China aumentarán sus ventas de vehículos, pero no al ritmo

de años anteriores. Estos dos mercados, no olvidemos, suponen más de un 50% del total de las ventas mundiales de automóviles.

A pesar de la incertidumbre tras la victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales y la posibilidad de una política proteccionista, los bajos precios del petróleo favorecerán el mercado de automoción al alza en USA.

También hay que tener en cuenta que una de las empresas contra las que arremete Trump, en contra de su política de producir a bajo coste fuera de EEUU, es Ford Company.

El crecimiento del 1% en América supone un mercado 17,6 millones de vehículos.

El crecimiento de China será mayor, por encima del 2% que supone más de 21,7 millones unidades, aunque éste también se ve afectado por la incertidumbre, debido a la burbuja inmobiliaria que aún no sabemos si llegará a estallar o terminarán autorregulándose oferta y demanda como en otras ocasiones.

El crecimiento del EU5 será prácticamente plano, España, Italia y Francia incrementarán las ventas de coches, pero en Reino Unido el mercado caerá y en Alemania se mantendrá.

El Brexit, como era de esperar, afectará al mercado. Nadie sabe qué consecuencias exactamente puede acarrear la salida de Reino Unido de la UE, pero la calificación crediticia de S&P ha bajado el rating hasta AA y con perspectivas negativas. Esto hará que la con-

fianza del consumidor se vea muy afectada.

España será el segundo país del EU5 que más crecerá, un 5,1%, con siete años de crecimiento consecutivo

Así, la venta de coches en Reino Unido este año 2017 disminuirá un 7% respecto al año anterior, pasando de 2,7 a 2,5 millones de vehículos.

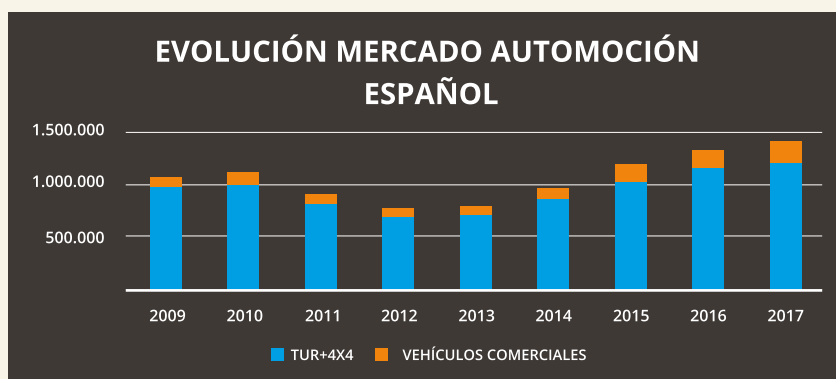
Las matriculaciones en Alemania aumentarán menos del 1%, pero alcanzará el máximo de matriculaciones desde 2012 con más de 3,3 millones de unidades. 2017, será año electoral e influirá en la intención de compra de los ciudadanos.

creciendo un 5,6%, las ventas ascenderán a 1,9 millones.

España será el segundo país del EU5 que más crecerá, un 5,1%, con siete años de crecimiento consecutivo. En este periodo, desde 2009 a 2016, ha crecido más de un 20% en turismos y esperamos que siga creciendo los siguientes años, de manera que, el mercado de automoción en España en 2017 habrá crecido un 31% desde 2009, incluidos vehículos comerciales.

Las matriculaciones de coches previstas para 2017 superarán 1,2 millones de unidades, y crecerán los tres canales, empresas, particulares y rac.

El canal que menos incrementará las ventas de coches será el canal particular, que crecerá un 2,6%, debido a que este año, de momento, parece que no disfrutaremos de ningún plan PIVE. Hay que mencionar que los 8 planes PIVE han



Francia crecerá un 2%, tras dos años consecutivos de subidas del 6%, superando los 2 millones de matriculaciones.

Italia es el país del EU5 que más incrementará las matriculaciones de coches respecto al año anterior,

supuesto una demanda añadida de 246.300 matriculaciones y una eficiencia de casi el 21%.

El canal de empresas crecerá un 9,7%, la renovación de flotas impulsará el mercado y las empresas netas crecerán por encima



El mercado de automoción español sumará en 2017 un total de **1.395.900 matriculaciones**

del 36%. La mejora de la confianza del consumidor y de la actividad empresarial se ven reflejadas con este crecimiento de compra de vehículos por parte de las compañías. Gracias a esto, las matriculaciones tácticas caerán un 9,5%. El renting también está siendo una opción de compra considerada por el cliente, que lleva creciendo fuertemente desde febrero de 2014. Este año aumentará un 6% sus cifras.

Los alquiladores incrementarán las matriculaciones en un 4%. Las consecuencias del Brexit y la caída de la libra harán que todavía España siga siendo un destino turístico atractivo para los anglosajones.

La previsión del turismo en España es de un incremento de casi el 3% para 2017, así las matriculaciones de RAC serán superiores a 213.000 unidades.

El mercado de vehículos comerciales también se beneficiará de la estabilidad política y crecerá un 6,3%, con resultados igual de positivos que en los últimos cuatro años. En este mercado, el RAC caerá un 1%, particulares crecerá un 5,1% y empresas crecerá un 8,7%. El mercado total de matriculaciones de vehículos comerciales para 2017 será de 183.900.

Así pues, el mercado de automoción español sumará en 2017 un total de 1.395.900 matriculaciones.

Para el mercado de VO también hay buenas perspectivas.

El EU5 crecerá un 2% (más de 28 millones de transferencias). Aunque Alemania y Reino Unido caerán un 1%, Francia crecerá un 2%, Italia cerca de un 7% y España, el país con mayor crecimiento de los cinco, crecerá un 8,5%.

La falta de venta de VN hace años, sobre todo en empresas, ha provocado una falta de stock de vehículos de ocasión en las redes. De ahí la oferta más insistente de las mismas en adquirir vehículos, más que en venderlos. La demanda de los usados se dio sola de por sí, continuando de esta manera en los siguientes años.

La edad media del coche transferido será de 10,7 años, y es que, a pesar del Plan Pive, siguen circulando un número elevado de vehículos de más de 10 años de edad por las vías españolas.

La importación también crecerá **por encima del 11%**

Las transferencias de VO de coches de más de 10 años ocupan una cuota sobre el total de mercado de vehículos de ocasión por encima del 55%, y este año crecerán respecto a 2016 un 12%, que supondrá un total 1,2 millones de transferencias.

El tramo de edad de 0 a 5 años también crecerá fuertemente, un 14,4%, pasando de un número en 2016 de

435.972 a 498.690 en 2017. Sin embargo, el tramo de edad de 5 a 10 caerá un 9,2% y se transferirán 303.660 vehículos.

Analizando el mercado por canales, el canal que más crecerá este año es el RAC. Creció en 2016 un 21,1% volverá a crecer este año un 18,8%.

La edad media del parque sigue próxima a los 12 años

El canal de empresas, mayoritariamente participado por la red de profesionales oficial, logrará en 2017 204.700 operaciones de V.O., lo que supondrá un 2,2% más que en 2016. Adicionalmente, los concesionarios transferirán 102.900 matriculaciones tácticas, un 11,4% más que en 2016.

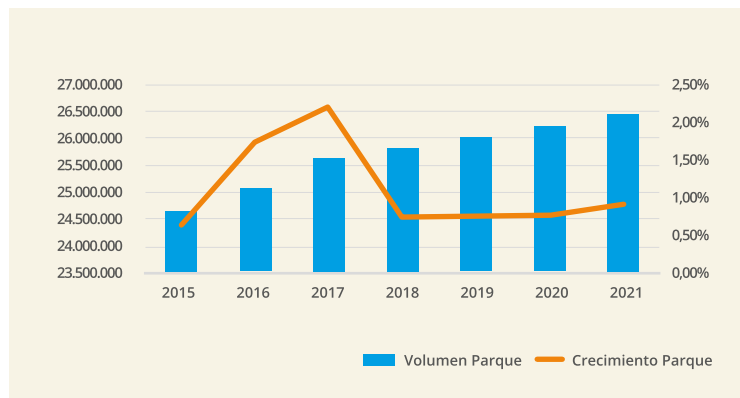
La importación también crecerá por encima del 11%.

El 51% de las transferencias se realizarán entre particulares, que crecerá un 8,7% con 956.600 transferencias.

Los compra-venta que operan con un NIF (autónomos) realizarán 270.800 transacciones (4,3% respecto 2016).

El mercado de automoción en 2016 ha vivido un buen año, pero la edad media del parque sigue estando próxima a 12 años.

sobre 2016 del 2,3%, seguirá creciendo a un ritmo menor del 1% hasta 2021 en que estimamos un parque de 26.441.900 turismos, 4x4 y vehículos comerciales.



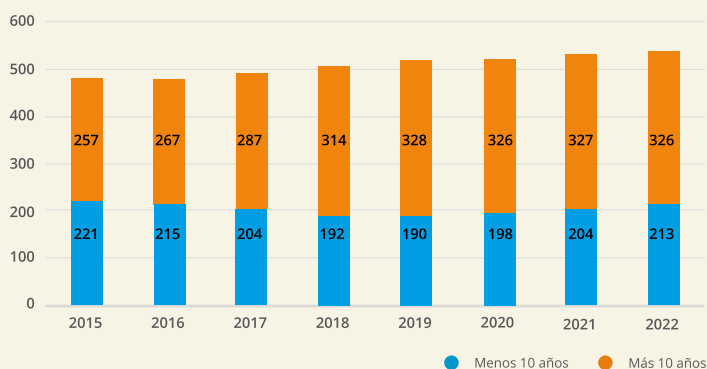
A pesar de que el mercado está remontando desde el inicio de la crisis, aún no se han alcanzado los 1,6 millones al año que se matricularon en los anteriores a esta. El mercado llegó a caer hasta los 700.000 coches matriculados en 2012, pero la puesta en marcha del incentivo al achatarramiento suavizó levemente la caída.

Los retos que se le presentan al automóvil para los siguientes años van muy dirigidos a las nuevas tecnologías

Si consideramos lo que supone un parque circulante envejecido en cuanto a contaminación y seguridad vial, no sería disparatado pensar que hubiese algún otro plan de incentivos a la permuta del vehículo viejo con el nuevo.

Los retos que se le presentan al automóvil para los siguientes años van muy dirigidos a las nuevas tecnologías. La conectividad y el coche autónomo hacen que estemos ante las puertas de una nueva Revolución Industrial. El Big Data va a ser el tesoro más valioso y el coche va a ser uno de los mayores proveedores de información. Pero ¿y la movilidad urbana?, ¿y el vehículo compartido?, y ¿cómo encajará el coche en las Smart cities? Hay desafíos que se añaden al sector para los que tenemos que estar preparados. ■

Previsión Densidad Parque Coches/1.000 hab.



Para 2017, el parque estimado es de 25.617.743 incluidos vehículos comerciales, esto supone un incremento

MSI, consultora especializada en el marketing automovilístico, cubre las necesidades del sector por el amplio conocimiento de su marco de competencia. Ayuda a sus clientes a aprovechar el poder de la información en su beneficio, para mejorar sus resultados de negocio. Todo ello, con la aportación de estudios, sistemas y bases de datos cualificadas.



Common Sense Marketing... **Marketing Inteligente** para el Concesionario *Online*

JAVIER VÁZQUEZ

Responsable Comercial Marketing Online · www.girsanet.com

No se me ocurre mejor forma de empezar este artículo que con esta famosa cita del ilustre Charles Darwin: "Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio"

A continuación propongo una reflexión sobre este texto aplicado al mundo del marketing online en el sector de automoción.

En estos años hemos podido ver cómo las tendencias, las modas, los modelos de negocio, las necesidades e inquietudes han ido cambiando. Sin embargo, el objetivo final siempre ha sido y será el mismo: EL ÉXITO.

Todo el mundo reconoce que para alcanzar el éxito hay que estar a la vanguardia del sector. Tenemos la obligación de intentar ser los mejores, mostrar al mundo la mejor versión de nosotros mismos.

El buen profesional debe ser, entre otras muchas cosas, un ser camaleónico. Debe saber adaptarse, como reza la cita anterior, a los momentos y las circunstancias.

Para alcanzar el éxito hay que estar a la vanguardia del sector

En general, todos sabemos que la forma de comprar ha cambiado y que no podemos seguir haciendo las cosas como antes. Saber detectar el cambio de tendencia es sencillo, pues son los propios clientes los que nos marcan el paso. Un buen día el artista principal de mi negocio es el coche usado, o el nuevo, o el taller, etc. Sin embargo, saber adaptarse a dicho cambio no es algo tan liviano. Muchos comentan que internet es el presente, que hay que estar al día en internet, que la comunicación online es fundamental, pero a la hora de implementar soluciones a estas nue-

La línea que separa el éxito del fracaso es muy fina, y la manera de caer del lado correcto de esta línea es trabajar con criterio y profesionalidad

Las etapas evolutivas son pocas las que profesionalizan este área de su negocio, provocando una mala adaptación al medio.

Habiendo detectado la necesidad y sabiendo dónde está la solución, solo nos queda ejecutarla de la mejor manera, adaptándonos al cambio de forma eficiente.

En internet todo gira en torno al usuario, siendo el lead que éste genera la piedra angular del negocio *online*. Como si del santo grial se tratara, todos vamos buscando el *lead*, aquel contacto que nos pueda generar ventas, que mejore nuestro fondo de comercio y que nos permita ser mejores cada día en el tratamiento de nuestros datos. En la forma en que capturemos y trabajemos estos *leads* estará la clave del éxito o del fracaso, de la evolución o de la extinción de nuestro negocio *online*.

Por poner un ejemplo, fijémonos en las por todos conocidas campañas de Google Adwords. Podemos generar una campaña de Google Adwords de mil maneras distintas, pero finalmente solo hay dos posibles resultados: Éxito y Fracaso. La línea que separa a uno y otro es muy fina, y la manera de caer del lado correcto de esta línea es trabajar con criterio y profesionalidad.

Veamos un caso práctico:

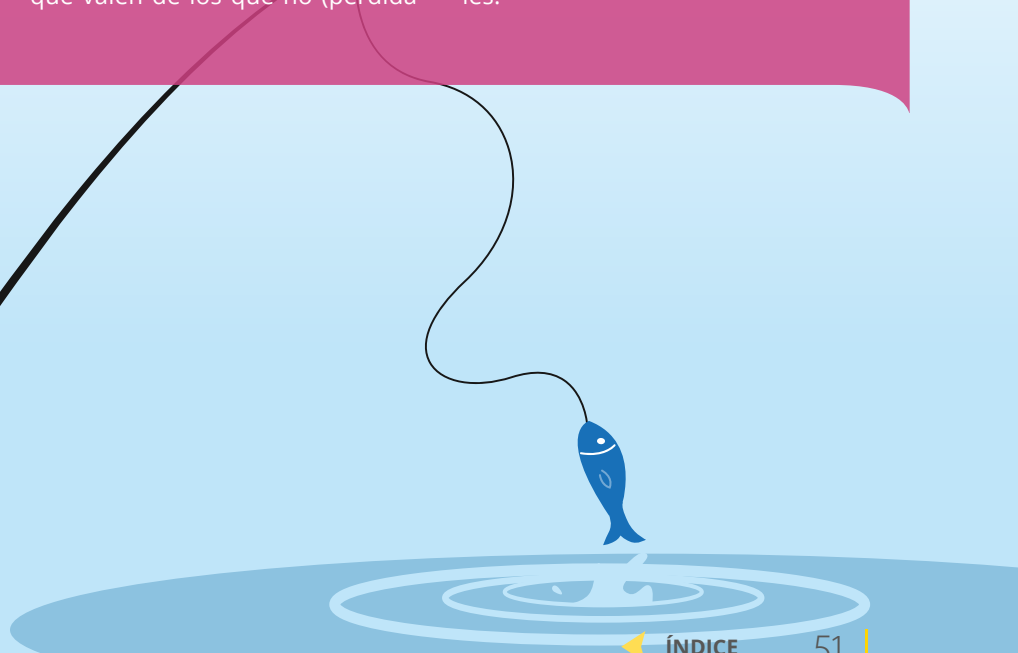
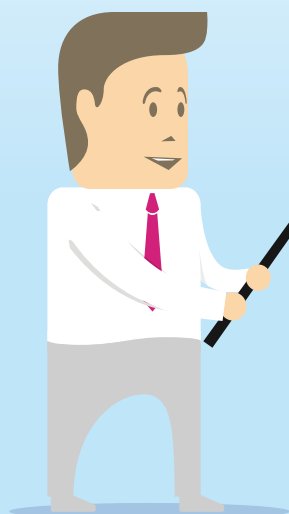
Supongamos que, por ejemplo, quiero potenciar las ventas de vehículos a través de internet. Una opción podría ser salir a "pescar con red" en el océano que supone Google Adwords; esto sería poner muchos anuncios, con un coste por clic elevado (así me aseguro la máxima visibilidad), apostando por un gran número de palabras clave sin analizar cuántas ni cuáles son verdaderamente interesantes (si lleva la palabra "coche" me interesa), sin definir zonas

estratégicas (pues el océano es enorme y cuanto más meta en mi red mejor), sin definir el tipo de cliente (target) al que quiero llegar (metemos todo lo que podamos en la red y ya luego separamos), etc. Lo que ocurrirá es que en efecto nuestra red acabará llena hasta los topes, eso sí, llena de cualquier cosa. (A saber lo que hay ahí adentro...).

A los equipos de ventas les llegarán muchísimos "peces", y tendrán que empezar a separar los que valen de los que no (pérdida

de tiempo y mala gestión de recursos). Esto en ocasiones genera desánimo y falta de confianza en esta estrategia por parte de los vendedores, y puede desembocar en la pérdida de oportunidades y baja consecución de objetivos.

Quizás la clave esté en salir a "pescar" de otra manera, por ejemplo hacerlo con caña, seleccionando las "capturas" una a una, de tal forma que aquello que llegue a nuestros comerciales sean leads (posibles clientes) 100% potenciales.





Es fácil, solo debemos estar en la manos apropiadas. Cuando lanzamos una campaña de Adwords podemos definir y segmentar con mucho detalle el target de la misma, es decir, el tipo de cliente que queremos que vea la campaña y que, por tanto, será susceptible de “picar el anzuelo”. Podemos decir, por ejemplo, que el anuncio solo lo vean personas de mi ciudad y en un radio de 30 km; que recientemente hayan estado en portales de coches; o webs de mi competencia; o la Web de mi marca, etc. buscando el modelo “x” que se asemeja al que estoy promocionando; que hayan tecleado la combinación de palabras (Keywords) que cuidadosamente hemos especificado. Evidentemente conseguiré muchos menos leads, evidentemente me habrán costado mucho menos dinero (coste por clic) y evidentemente serán leads de una calidad muy superior a los anteriores, pues serán “capturas” que de alguna manera ya manifestaron su intención de compra sobre lo que yo estoy vendiendo.

Si a esto le sumamos una buena cualificación y formación de los equipos de ventas en cuanto al tratamiento del Lead conseguido a través de las distintas plata-

Podemos perder o desaprovechar un *lead* por no saber cómo **tratarlo de forma eficiente**

formas de internet (cada *lead* es distinto en función de la web o portal del que proceda) conseguiremos el objetivo: aumentaremos las ventas sin disparar los costes, es decir, habremos alcanzado el ÉXITO.

Este último punto es fundamental. Si hemos conseguido hacer bien todo lo anterior, lo podemos perder o desaprovechar por no saber cómo tratarlo de forma eficiente. Todos nuestros comerciales tienen un talento especial para el arte de la venta, solo debemos aprovechar y orientar sus cualidades.

Una correcta formación de nuestros equipos de ventas será determinante a la hora de “rematar la faena”.

En resumen, ÉXITO = CORRECTA ADAPTACION AL CAMBIO. ■

ECOSIGG

automotive logistic recycling

INTERLOCUTOR ÚNICO PARA TODOS LOS RESIDUOS DE SU TALLER

ECOSIGG es un Eco sistema Integrado de Gestión Global, capaz de dar cobertura y respuesta al tratamiento medioambiental de todos los residuos que se generan en los Talleres de Automóviles derivados de las operaciones de mantenimiento y reparación.

Este Sistema ha sido creado por Asociaciones de Concesionarios y Distribuidores, Venta y Postventa de Vehículos Automóviles, para dar servicio a sus asociados.



¡¡ÚNETE A NOSOTROS!!



ECOSIGGALR
automotive logistic recycling

Automotive, Logistics and Recycling, S.L.
Monte Esquinza, 6 – 3º B
28010 Madrid

Telf. 91 335 13 02
ecosigg@ecosigg-alr.com
www.ecosigg-alr.com

Dos de cada diez neumáticos importados no cumple la normativa

PRENSA GANVAM

Ganvam se suma a la campaña sectorial "Stop al fraude de neumáticos no declarados" para poner coto a una práctica que perjudica al consumidor, a los talleres legales y al medio ambiente



Aproximadamente entre el 15% y el 18% de los neumáticos importados no se declara

Aproximadamente entre el 15% y el 18% de los neumáticos importados no se declara, lo que supone que anualmente se introducen en el mercado más de 2,5 millones de ruedas que, procedentes sobre todo de Centroeuropa, no cumplen con la normativa de gestión, perjudicando al sector legalmente establecido, al consumidor y al medio ambiente, según datos del sector recogidos por la Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos a Motor (GANVAM).

Ante esta coyuntura, Ganvam se suma a la campaña "Stop al fraude

de neumáticos no declarados" lanzada hoy por la Asociación Nacional de Distribuidores e Importadores de Neumáticos (ADINE), Signus Ecovalor y Tratamiento Neumáticos Usados (TNU) en colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente, con el fin de poner coto a las empresas que no gestionan el caucho de acuerdo a la legislación, favoreciendo que sucesos como el del incendio del cementerio de neumáticos de Seseña del pasado mes de mayo pueda repetirse.

Además, frenar el incumplimiento de la normativa medioambiental -Real Decreto 1619/2005- supondrá atajar la competencia desleal que ejercen estas empresas frente a los talleres que sí realizan sus inversiones y el pago de impuestos para adaptarse a las exigencias administrativas; lo que contribuirá también a estrechar el cerco a las reparaciones clandestinas que ge-

neran unas pérdidas de más de mil millones de euros anuales al sector posventa.

Por otro lado, el freno del fraude en este sentido también favorecerá al consumidor, ya que podrá ver reducida la tasa medioambiental -conocida como ecovalor- que actualmente paga al comprar los neumáticos y que se utiliza para financiar la gestión de las ruedas al final de su vida útil.

Según el presidente de Ganvam, Juan Antonio Sánchez Torres, "este canon que se repercute en el comprador, que varía según el tipo de vehículo y que se destina a recoger y gestionar las cubiertas que quedan inutilizadas en los talleres, menor será cuantos más productores de neumáticos estén asociados al sistema integrado de gestión. Sin duda, cumplir con todas las de la ley beneficia a todos: al sector, al conductor y al medio ambiente". ■

La Asociación Nacional de Vendedores de Vehículos a Motor, Reparación y Recambios (GANVAM) es una organización sin ánimo de lucro e independiente políticamente, que agrupa a más de 7.000 asociados. En conjunto, estas empresas comercializan y dan servicio a más del 80% del parque nacional. El principal objetivo de Ganvam es representar los intereses de los distribuidores y reparadores ante el Gobierno, las distintas AA.PP. y la sociedad en general, potenciando el papel socioeconómico que desempeña su sector, con la creación de 250.000 empleos y una facturación de más de 95.000 millones, un 9% del PIB.



Cómo afrontar el reto del envejecimiento desde la empresa

PILAR GARCÍA LOMBARDÍA

Investigadora, IESE Universidad de Navarra

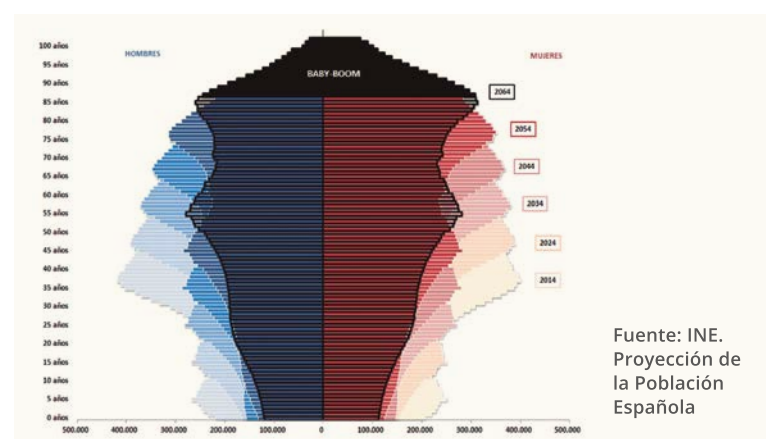
En el año 2020, casi uno de cada dos españoles tendrá más de 50 años. El envejecimiento de la población no afecta sólo a nuestro país: la mayoría de los países industrializados están cambiando la tradicional pirámide de población por algo más parecido a una seta, y sólo en países de África es posible encontrar una mayor proporción de jóvenes.

Envejecimiento demográfico

El concepto de envejecimiento demográfico consiste, precisamente, en un cambio en la pirámide de población, paralelo a la modernización de la dinámica poblacional. Aunque el indicador más preciso es el continuo aumento de la edad media del conjunto, la forma más corriente de observar el proceso es atender al crecimiento en la proporción de mayores sobre

el conjunto de la población (de forma convencional se cuentan a partir de los 65 años cumplidos). En 2014, el porcentaje de este colectivo en la población española era del 18,14%; para 2052 se espera que represente 37% de la población total.

Proyección de la evolución de la pirámide de población española, 2014-2064



Fuente: INE.
Proyección de la Población Española

Consecuencias: el envejecimiento no afecta sólo a los mayores

Estos cambios demográficos, sin duda asociados al desarrollo, a la mejora de la calidad de vida y al descenso de la mortalidad infantil, tienen consecuencias estructurales cuyo alcance aún está por analizar de manera exhaustiva, pero que básicamente apuntan en las siguientes direcciones:

- 1. Pérdida de seis millones de habitantes.** En 2013 la población residente en España era de 47,1 millones. En 2022 será de 45,1 millones y en 2052 de solo 41,6 millones.
- 2. Caída anual del 0,7 del PIB.** La OCDE ha estimado que la

combinación del envejecimiento y el descenso de la población rebajarán el crecimiento del PIB de la UE en 0,7 puntos porcentuales anuales.

- 3. Por cada diez trabajadores habrá seis dependientes.** En 2022, por cada 10 personas en edad de trabajar habrá seis potencialmente inactivas, y en 2052, los mayores de 64 años representarán el 37% de la población total, superando al grupo de población activa. Para un sistema de pensiones como el español, en el que los que trabajan pagan las pensiones de los que no lo hacen, será insostenible.
- 4. Presión brutal sobre la Sanidad.** Aunque cada vez nuestros mayores envejecen mejor, a partir de los 80 su salud se vuelve



precaria. Con casi dos millones de octogenarios, el esfuerzo que deberá hacer el sistema sanitario será colosal.

- 5. Desequilibrio por las cargas familiares.** Si el Estado se ve desbordado por la pirámide de población, las familias tendrán que asumir parte del cuidado de sus mayores, lo que provocará una fuerte desigualdad entre quienes tienen cargas familiares y quienes no.

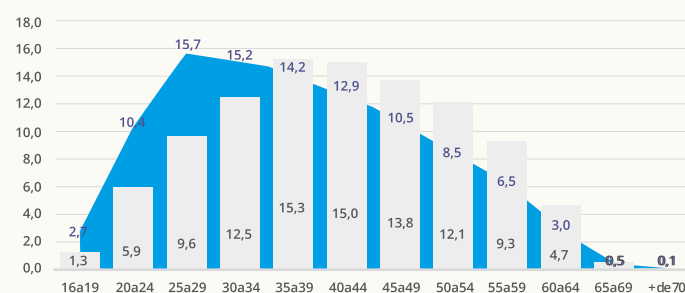
Impacto en el sector productivo

¿Qué impacto tiene esta situación en el entorno laboral? ¿Deberían poner en marcha las empresas iniciativas específicas para promover la salud en los mayores de 45 años? ¿Cómo afecta esta estructura de la población activa a los procesos habituales de recursos humanos, incluyendo los aspectos jurídicos?

La fuerza de trabajo envejece, como es lógico, al mismo ritmo (figura 2) y esta circunstancia afecta a las empresas hasta el punto de que una adecuada gestión de la edad se ha convertido en una variable determinante para la competitividad y la sostenibilidad del sector productivo. Los principales ejes de este impacto son los siguientes:

- 1. Disponibilidad y gestión del talento y el conocimiento.** Esta cuestión tiene dos vertientes. Por una parte, el hecho evidente de que cada vez hay menos jóvenes, por lo que es de esperar que se aumente la escasez de mano de obra disponible para hacer frente al relevo generacional. Pero además, no debemos caer en el error de suponer que el talento está únicamente en los jóvenes. La salida del mercado labo-

Figura 2 Evolución de la población activa por grupos de edad en España, 2002-2015



Fuente: elaboración propia a partir de datos de INE

ral de los mayores puede suponer, si no se adoptan las medidas necesarias, una pérdida de conocimiento y capital humano para la que no hay remplazo.

- 2. La gestión de la diversidad intergeneracional dentro de las empresas.** Varias generaciones compartiendo un mismo espacio laboral pueden ser fuente de valor y enriquecimiento, pero también, en caso de no gestionarse adecuadamente, una fuente de



conflictividad. Las etiquetas y prejuicios respecto a la edad –tanto para mayores como para jóvenes– debe ser superada en el seno de las organizaciones.

3. Adaptación de los puestos de trabajo y de los procesos de recursos humanos (promoción, selección, formación, etc.) a esta nueva realidad.

Gestión de la edad en las empresas: estrategia a medio y largo plazo

¿Cómo deben abordar esta cuestión las empresas? El sector de actividad y el tipo de puesto a considerar son factores determinantes a la hora de plantear esta cuestión, por lo que las siguientes recomendaciones deben ser necesariamente muy generales, aunque no por ello irrelevantes:

1. Gestión a medio y largo plazo: evitar una gestión cortoplacista del envejecimiento de la plantilla. La solución al envejecimiento de la plantilla no pasa por la sustitución inmediata de los mayores de 45-50 años por empleados jóvenes, aprovechando además la situación actual de desempleo. Este tipo de soluciones pueden producir una pérdida de conocimiento y *know how* tan importante que lleve a la compañía a la pérdida de su competitividad y su valor diferencial.

2. Diagnóstico de edad: realizar una cartografía de la edad de la plantilla, analizando no sólo la media de edad, sino cómo se distribuyen los diferentes colectivos a lo largo de la organización.

Es un error suponer que el talento está únicamente en los jóvenes

3. Previsión: hacer una previsión de las necesidades de talento a medio plazo. ¿Hay relevo para el conocimiento que se va a ir jubilando?, ¿se han previsto mecanismos de sustitución?, ¿qué carencias se pueden producir?

4. Gestión de la diversidad intergeneracional: promover equipos mixtos de trabajo, de manera que se diluyan los posibles prejuicios respecto a la edad, y se favorezca la colaboración y el intercambio de conocimientos y habilidades.

La gestión de la edad y el envejecimiento de la plantilla es una cuestión estratégica y poliédrica, no exclusiva del departamento de recursos humanos. Los aspectos jurídicos, de salud, de remplazo del conocimiento deben ser analizados en el marco de una estrategia integral en la que se contemple también otra dimensión: los mercados también envejecen. Ese gran colectivo de mayores supone un mercado potencial muy importante, con elevada capacidad de consumo y unas preferencias y necesidades específicas. En definitiva, la gestión del envejecimiento de la sociedad supera con mucho los límites de la gestión de los mayores de 50 años en las empresas, es un reto para todos que debe ser abordado cuanto antes. ■

QMATIC

UNA GRAN EXPERIENCIA PARA SUS CLIENTES
DESDE LA PRIMERA TOMA DE CONTACTO

SOFTWARE

Gestión de colas
Cita Previa
Cartelería Digital

HARDWARE

Quioscos Autoservicio
Encuestas de Satisfacción

INTEGRACIONES

CRM/ERP
HIS
Business Intelligence
APPs



THE CUSTOMER
JOURNEY



QMATIC es una multinacional, de origen sueco que opera en 120 países, y lleva más de **20 años en España** dedicada a la implantación de tecnología para **mejorar la experiencia de clientes**.

Proporciona **análisis, diseño e implementación de procesos de atención al cliente**, para mejorar la eficiencia tanto en operaciones como en calidad de servicio.

QMATIC apuesta por la diferenciación a través de la experiencia que vive el cliente – **customer journey** – desde el momento en el que conoce la compañía hasta que consume el producto o servicio.

Keeping the World in GO!™

Información y contacto: 91 335 13 02
grupoproassa@grupoproassa.com

MOOD:

¿Sabías que disponer de una **música** adecuada en tu **punto de venta** puede incrementar, hasta en un **20%**, la **percepción de valor** de tus productos?*

NOSOTROS SÍ!

*Estudio Leger, 2013

PROASSA y **MOOD** ponen a tu disposición el mejor servicio musical del mercado. Llámanos y te informaremos del precio y de las condiciones exclusivas del servicio.



Marta Mantecón



marta.mantecon@grupoproassa.com



91 335 13 02