

# Foment

del Treball Nacional



2012/01 n° 2136

La reforma laboral o la necesidad de acertar : Los despidos en la reforma laboral de 2012 : La modificación sustancial de las condiciones del contrato de trabajo, tanto en su vertiente individual como colectiva : Aspectos procesales y constitucionales de la reforma laboral :  
La reforma laboral contribuirá a un cambio cultural sobre el absentismo : La contratación pública en España : Es la hora de la relocalización industrial :  
La importancia de la transferencia tecnológica para la competitividad de las empresas : Segmentación de mercados y posicionamiento para el futuro :  
Nuevos riesgos de prácticas anticompetitivas en las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario

## Finançament

La línia més curta  
entre empresa i  
finançament és  
**una Línia ICO  
a Bankinter.**



Empresa



Finançament

Sol·liciti a Bankinter la seva **Línia ICO** per cobrir  
**les seves necessitats financeres i d'inversió.**

Si vol més informació truqui al **93 4955211**

**bankinter.**



Instituto de Crédito Oficial

## Reforma Laboral

- 5 La reforma laboral o la necesidad de acertar**  
Josep López de Lerma
- 8 Los despidos en la reforma laboral de 2012**  
Salvador del Rey Guanter
- 10 La modificación sustancial de las condiciones del contrato de trabajo, tanto en su vertiente individual como colectiva**  
Jordi García Viña
- 12 Aspectos procesales y constitucionales de la reforma laboral**  
Sara Pose Vidal
- 15 La reforma laboral contribuirá a un cambio cultural sobre el absentismo**  
Sergi Riau

## Internacionalización

- 17 La contratación pública en España**  
Joaquín Amat Royo
- 21 Es la hora de la relocalización industrial**  
Joan Canals

## Innovación

- 24 La importancia de la transferencia tecnológica para la competitividad de las empresas**  
Xavier Marginet
- 27 Segmentación de mercados y posicionamiento para el futuro**  
Carlos Casanovas

## Competencia

- 29 Nuevos riesgos de prácticas anticompetitivas en las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario**  
Mercè Reverter Baquer  
Núria González Campañá

## Libros

- 33 Emprender con responsabilidad**  
Àngel Pes  
Norbert Bilbeny

Directora:  
**Ana Aguirre**  
Redacción, Administración y Publicidad:  
**Via Laietana 32-34**  
**Tel. 93 484 12 00**  
**Fax 93 484 12 30**  
Depósito legal:  
**B-3075-1958-ISSN:02012-0607**  
Impresión:  
**Artyplan**  
Maquetación:  
**Felipe Soriano Llopis**

**FOMENT** no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos a no ser que vayan avaladas por los órganos de gobierno de Foment del Treball

Las cifras de paro en Catalunya y España se han disparado de manera alarmante desde que en 2007 se inicia un largo periodo de crisis económica que aún no ha concluido. El desempleo avanza hacia los 6 millones en España y 900.000 parados en Catalunya. Al mismo tiempo, el número de empresas que entran en proceso concursal y que finalmente debe decidir el cierre, crece de manera sostenida durante los últimos años en buena parte de España. Las reformas estructurales, que el Gobierno ha ido aprobando de manera ininterrumpida desde el 30 de diciembre, ya están en marcha, pero no tendrán efecto inmediato porque el alcance de la crisis es muy profundo y afecta a todos los países europeos.

España ha tenido históricamente un volumen de paro muy superior al de la media europea. La rigidez de las relaciones laborales ha sido, desde mucho antes de que se iniciara esta última crisis, uno de los factores que más ha afectado a las empresas y los trabajadores para adaptarse a una nueva cultura del trabajo, que necesariamente está vinculada a la productividad, la formación y la movilidad. La legislación laboral no ha ofrecido a las empresas los mecanismos suficientes ante la nueva coyuntura. Cuando en Catalunya, sindicatos y Foment del Treball firmaron en noviembre de 2011 el último Acuerdo Interprofesional (AIC), el punto de encuentro que permitió compartir objetivos fue el deseo común de aumentar la flexibilidad interna –acuerdos puntuales y negociados entre trabajadores y empresarios– para evitar la flexibilidad externa, es decir, el despido.

El III Acord Interprofesional de Catalunya (2011-2014), sirvió de precedente para el Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (AENC 2012-2014)) alcanzado en ámbito español por la CEOE y los sindicatos semanas después. En Catalunya el acuerdo se dio a conocer como el de la “flexibilidad negociada” y fue muy bien acogido por empresas y trabajadores que, de hecho, en la práctica diaria de sus empresas ya habían iniciado procesos de negociación muy similares y que han resultado útiles para evitar despidos o cierres de empresas ante la caída de la demanda.

El gobierno de España legisló en febrero y aprobó mediante Real Decreto-Ley una reforma del mercado laboral que los órganos directivos de Foment del Treball valoraron como muy relevante porque acerca España a los estándares laborales europeos: fija unas bases acertadas para enderezar el mercado laboral y promover el empleo una vez que la actividad económica tome impulso de nuevo.

Como toda norma, el RDL de reforma laboral da motivo a la interpretación y el debate en algunos de sus puntos y, parte de este debate, es el que se puede encontrar en el presente número de la revista de Foment. Contratación, despido o absentismo son algunos de los conceptos que sin duda mayor interés han despertado. Expertos como Josep López de Lerma, Jordi García Viña, Salvador del Rey o Sara Pose, plantean su análisis desde diferentes enfoques con que abordar la reforma.

# Hacer negocios cada vez es más fácil. Ahora más vuelos diarios.

9 entre Barcelona y Bilbao

9 entre Barcelona y Sevilla

5 entre Barcelona y Alicante

stop flying,  
start vueling<sup>®</sup>

Para más información sobre precios, reservas y resto de condiciones consulta nuestra web [www.vueling.com](http://www.vueling.com), llama al centro de servicios o acércate a tu agencia de viajes. ¡Vuela!



# La reforma laboral o la necesidad de acertar

Los suizos les pararon los pies a los sindicatos negándose a ganar dos semanas más de vacaciones. Su cultura no es la nuestra. Aquí se discute por el no reconocimiento social a la responsabilidad individual, a la cultura del esfuerzo y del trabajo, y la labor del empresario. Con más de cinco millones de parados y con un Estatuto de los Trabajadores aprobado hace treinta y cinco años, con cincuenta y cinco “parches” a su espalda, es lógico que el Gobierno de España haya impulsado una reforma legislativa al servicio de una gestión eficiente de las relaciones laborales. Son los parlamentarios quienes deben tratar de mejorarla.

España no es Suiza, ciertamente, pero hay una necesidad perentoria de acercarnos con toda urgencia a su cultura laboral. Cuando la ciudadanía de un país que va mucho mejor que el nuestro en materia macroeconómica, entre la cual sus índices de empleo, productividad, crecimiento, reasignación laboral y absentismo, se niega a aumentar en dos semanas más las cuatro que dedican a sus vacaciones, es que su grado de civilidad es muy alto comparado con el nuestro. Allí, la cultura del esfuerzo y del trabajo, la relativa a la responsabilidad individual respecto del buen hacer colectivo, no tiene desperdicio alguno y sirve como norte a muchos más, entre ellos, nosotros. En reciente referéndum, los suizos se opusieron a la propuesta sindical de “compensar” un más alto nivel de estrés en el trabajo con un incremento del 50% de su tiempo vacacional. Entendieron que la cosa no está para claroscuros. Les pararon los pies a los sindicatos.

Aquí las cosas discurren por otros derroteros. A mi gusto, erróneos de raíz, y así la picaresca se comprende, se acepta y hasta tiene gracejo social. Un disparate sin parangón posible. Un hacer colectivo, salvando millares de honrosas excepciones, en el cual la cultura del esfuerzo y del trabajo no tiene reconocimiento social alguno, la figura del empresario sigue atada a la del “indomable explotador” que nos espetó el marxismo, los derechos han borrado del mapa a los deberes y el subsidio de paro se concede sin ganárselo, y además de encontrarse en descontrol permanente – empirismo que lo resume todo. Lo dicho, España no es Suiza, y lo peor es que no hay aspiración colectiva a semejarse al país alpino. Aquí impera, disculpen, lo que yo denomino “culturrilla de mecarse en la cuna”, es decir, creerse que somos nación escogida por Dios para no dar golpe y vivir del bíblico maná. Y no es así.

Con la herencia recibida y con el país cogido por su cogote por la Unión Europea para



**Josep López de Lerma**  
Socio de Roca Junyent y  
Profesor de la Facultad de  
Derecho de la Universitat  
de Girona

hacer los deberes que nos dictan, es lógico que el gobierno nacido de las legislativas del otoño último se preste a impulsar reformas de todo tipo. Al fin y al cabo, la política no deja de ser el arte de valorar el problema y acertar en el remedio que se escoge. Uno de los muchos boquetes que ofrece nuestra nave es indudablemente el paro, materia en la que lamentablemente somos líderes y situados, desde hace tiempos, en un punto a partir del cual no hay retorno. Luego, perenne recesión económica, marcha atrás y empobrecimiento. Resulta una obviedad, no compartida por los sindicatos y algunos partidos más que responsables de la actual situación económica en que malvivimos, que la normativa vigente desde hace poco se ha caracterizado por convertir España en la mayor fábrica de paro a nivel del mundo occidental y que, por consecuencia, hay razones de Estado que aconsejan -mejor, aconsejaban desde hace años- una enmienda a la totalidad. Me permito recordar aquí que en los tiempos de bonanza económica,

---

**Resulta una obviedad que la normativa vigente desde hace poco se ha caracterizado por convertir España en la mayor fábrica de paro a nivel del mundo occidental y que, por consecuencia, hay razones de Estado que aconsejan -mejor, aconsejaban desde hace años- una enmienda a la totalidad**

hizo caso. De aquellos polvos, aderezados por erróneas gestiones gubernamentales, vienen estos lodos.

En un país acostumbrado a que su poder ejecutivo sólo “planche” el traje diseñado y cosido por los llamados interlocutores sociales, sindicatos y patronales, es lógico que, por una vez que las Cortes Generales se presten a ser sastres y no sólo a parecerlo, y además con vocación de “cortar” y no sólo “apedazar”, surjan voces de disconformidad respecto

de la tela escogida, las medidas tomadas, su adaptación al cuerpo y, finalmente, al “porte”. Sin embargo, constitucionalmente, los agentes sociales, unos y otros, no están llamados a legislar, que para eso se escogen libremente diputados y senadores, sino que tienen otras importantísimas misiones que cumplir. Atendido a que no hay peor remedio que la contemplación pasiva del moribundo, el gobierno ha tomado la iniciativa, y el Congreso de los Diputados la ha ratificado con holgura, de intervenir quirúrgicamente, casi in extremis, antes de optar por un velatorio diferido en el tiempo que sólo trabajo podía dar a los médicos forenses y al enterrador. Por lo tanto, aplauso por ese ejercicio de responsabilidad y aplauso por ese punto final que ha puesto a tanto “diálogo”, como comedia cierta, que en vilo nos tenía a todos. Sobre todo y muy especialmente a quienes aún tenemos un pósito de esperanzada creencia en este nuestro país.

Como toda obra humana, la reforma laboral puede ser mejorada. Sin embargo, sabiendo de donde venimos – una regulación legal impropia respecto de cuanto acontece a nuestro alrededor- toda mejora, por ínfima que nos parezca, será eso, mejora, y no nuevo atasco que en regresión se vuelve. Por ello y para ello, las Cortes Generales han mostrado su interés por debatir y, en su caso, mejorar, el texto legislativo emanado del Gobierno. Al fin y al cabo, si nadie dispone de la verdad en términos absolutos, será más verdad - en este caso, acierto- si la reforma es sometida a análisis y enmienda a cargo de nuestros representantes en sede parlamentaria. Nadie puede verse relegado y mucho menos cuando se trata de una ley que viene a reformar el Estatuto de los Trabajadores, aprobado hace treinta y cinco años y que ha debido ser “retocado” en cincuenta y tres ocasiones para seguir “vivo”. No hay nada peor para toda sociedad moderna que regirse por normas obsoletas. En esta discusión, perdonen la pedantería, si la hay, no hay espacio para la discrepancia.

La reforma laboral impulsada por el presidente Rajoy es compleja, pero lo es mucho

más por lo que “poda”, dejando los arbustos a pie del contenedor, que por lo que “establece”, que en eso es llana y lisa, entendedora. Contiene medidas incisivas y de aplicación inmediata, como no podía ser de otra manera al menos que nos hiciéramos trampas jugando al solitario, mal negocio, por lo que de su lectura se deduce que es completa y equilibrada si tenemos en cuenta la finalidad a la cual sirve: un marco legal nuevo, adecuado para los males que padecemos, rotundamente claro, que desea contribuir a una gestión eficiente de las relaciones laborales para así facilitar la creación de puestos de trabajo, su objetivo primero, único y último. La reforma, como bien se dice en su exposición de motivos, apuesta por el equilibrio en las relaciones laborales, por la flexibilidad interna y externa, por dar sentido esclarecedor a tanto debate habido entre la contratación temporal y la indefinida, y por la movilidad interna de la empresa privada que, dicho de pasada, mejor le fuera a la Administración Pública, anquilosada por ser víctima de los procesos selectivos regidos por “mérito y capacidad” - ¿he dicho mérito y capacidad? - que en pesada carga se constituye para los contribuyentes al poco de sentarse en su puesto de trabajo. Se apuesta por un barbarismo - “flexiseguridad”- que ojalá dé sus frutos. Hay que confiar en que así sea.

La sólo lectura de sus capítulos da pie a entender la filosofía que subyace en esta ley: la empleabilidad. Todo gira a favor de la creación de plazas laborales, de la contratación laboral, y, por lo tanto, abona suficientemente el terreno para dar un giro de ciento ochenta grados a la perversa situación en que nos encontramos en cuanto a cifras de parados. El interrogante es el de siempre. ¿Será capaz este nuevo texto normativa de favorecer el empleo, fomentar la contratación, suprimir obstáculos a la flexibilidad interna de las empresas, impulsar de una vez la eficiencia en el mercado del trabajo reduciendo la dualidad laboral y dar un toque de europeidad a la jurisdicción social ante la cual el empresario es

sospechoso de todo? El tiempo y los hechos lo dirán, pero recuérdese que con la locomotora existente hasta hace poco, el convoy se hallaba en vía muerta mientras el país encabeza el ranking de desempleo por ser furgón de cola; es decir, por ser destructor neto de puestos de trabajo y por su ineficiencia en la creación de nuevos. Ni que sea por esta realidad, tan incontestable como desmotivadora, espeluznante, diría, se hacía necesaria y urgente una reforma del mercado laboral. No hay nada que con tanta rotundidad nos indique el final como quedarnos quietos observando como el mar nos engulle.

Si esta es la postura de los sindicatos y de algunos partidos políticos, quedarse imperturbablemente quietos, por razones derivadas del ejercicio democrático, con respeto debe ser tratada. Cosa distinta es la genuflexión ante el “no nos moverán” cuando el mundo, sabido es, de moverse, se mueve, y no sólo en su existencia como planeta, sino en la vida que en el mismo se da. Está claro que el mandato constitucional hacia el legislador es dictar leyes adecuadas al *tempus* y que en ningún precepto se halla la obligación de mantenerlas en el tanatorio *in aeternum* cuando obsoletas se han quedado. Está igualmente claro que quien tiene la potestad de normar es el legislador i que éste nunca puede ser sustituido ni suplido por terceros. Y está aún más claro que el máximo exponente de la voluntad popular son los diputados y los senadores. Se puede discrepar respecto de su acción y de su inacción, pero nadie puede negar su legitimidad para substituir, como es el caso, reglas de hace treinta y cinco años por otras más adecuadas a las necesidades de hoy en día. Las cosas claras. ■

---

**Nadie puede verse relegado y mucho menos cuando se trata de una ley que viene a reformar el Estatuto de los Trabajadores, aprobado hace treinta y cinco años y que ha debido ser “retocado” en cincuenta y tres ocasiones para seguir “vivo”. No hay nada peor para toda sociedad moderna que regirse por normas obsoletas**



Salvador del Rey  
Guanter  
Catedrático de derecho del  
trabajo (ESADE law school)  
Socio y presidente del  
Instituto Internacional  
Cuatrecasas

# Los despidos en la reforma laboral de 2012

Para el presente número de la Revista de Foment del Treball Nacional, el catedrático de Derecho del Trabajo y presidente del Instituto Internacional Cuatrecasas ofrece a todos los lectores un análisis de los cambios en el ámbito de los despidos que plantea la nueva reforma del mercado laboral aprobada mediante Real Decreto Ley por el gobierno de España.

El RDL 3/2012 introduce cambios importantes en la normativa sobre despidos, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

## a. Despido Objetivo por Inadaptación del Trabajador

El artículo 52 b) del Estatuto de los Trabajadores (ET, en adelante) contempla una modalidad de despido objetivo por la cual, en caso de introducir modificaciones técnicas en el puesto de trabajo, el empresario deberá facilitarle al trabajador un curso de formación a efectos de que pueda adaptarse a tales cambios. Este curso de formación era con anterioridad potestativo para el empresario. Sólo transcurrido dos meses desde la terminación del curso o de la realización del cambio podrá el empresario despedir al trabajador alegando su inadaptación.

## b. Despido objetivo por ausencias del trabajo

El artículo 52 d) del ET contempla otra modalidad de despido objetivo basada en las ausencias del trabajador, justificadas o injustificadas. Con anterioridad a esta reforma, junto a las ausencias en sí del

trabajador, también se consideraban las ausencias que tenía la plantilla, de forma que sólo cuando se sobrepasaran conjuntamente los índices de absentismos establecidos tanto individuales como colectivos, podía procederse a aplicar esta modalidad de despido objetivo.

La novedad esencial ahora es que desaparece el referente colectivo, de forma que será sólo el individual –más del 20 por ciento en un periodo de dos meses continuados o más de un veinticinco por ciento en cuatro meses discontinuos en un periodo de doce meses– el que se considere a estos efectos. Las ausencias que no se incluyen en estos porcentajes – días de huelga, crédito horario de los representantes...- no han variado.

## c. Despidos colectivos

La regulación de los despidos colectivos por causas empresariales ha experimentado cambios importantes. Ciertamente, el más llamativo es la desaparición de la autorización laboral, de forma que ahora el empresario, una vez desarrollado el preceptivo periodo de consulta, podrá proceder al despido de los trabajadores afectados. El



control de la legalidad de esos despidos se desplaza, como es la regla general en los países europeos, a la sede judicial, habiéndose arbitrado una modalidad procesal especial a estos efectos.

Junto a esta importante novedad, la nueva regulación contenida en el artículo 51 del ET ofrece otras importantes modificaciones que podemos resumir en los siguientes puntos.

1. Las causas del despido se alteran en su definición en algunos casos, especialmente la causa económica. Así, ahora, a la necesidad de acreditar pérdidas o previsión de pérdidas, se une ahora la posibilidad de acreditar la disminución persistente del nivel de ingresos o de ventas. La incorporación de este último elemento, el de ventas, es ciertamente novedoso, en tanto que antes se encontraba incluida en la causa de producción. Junto a ello, ahora se intenta establecer una situación de bajada de ingresos o ventas que “en todo caso” ha de ser considerado como integrando esa “disminución persistente”, a saber, la que se desarrolle durante tres trimestres continuados. Con ello, el RDL ha querido dar una referencia más segura para acreditar esa causa.
2. En el ámbito de las causas organizativas, técnicas y de producción, la única novedad es la inclusión, en la causa organizativa, de un nuevo elemento definitorio, que es el cambio que se produzca “el modo de organizar la producción”, lo cual puede ser referido tanto a la organización técnica del trabajo como a los niveles de externalización que se consideren necesarios.  
No obstante, también es novedoso que, junto a esta definición de las causas y a la necesidad de acreditar las mismas, no exista referencia alguna a lo que la jurisprudencia del Tribunal Supremo llama “conexión de funcionalidad” o “control de razonabilidad”, y que hace referencia a la justificación que ha de tener el despido una vez acreditada la causa.
3. Otra novedad importante se refiere al de-

nominado plan social, que ahora viene limitado a la necesidad que existe en los despidos que afecte a más de cincuenta trabajadores de establecer un “plan de recolocación externa” durante un periodo de seis meses y que, además, ha de ser desarrollado a través de una empresa de recolocación autorizada.

Hay que tener en cuenta que la autoridad laboral tiene como cometido esencial ahora velar para que el periodo de consulta se desarrolle con efectividad y que el informe de la Inspección de Trabajo también versará sobre dicho periodo y el cumplimiento de la obligación de negociar de buena fe. Y al respecto, es importante subrayar que la sanción por incumplir los extremos de este periodo, incluyendo esa obligación, es la nulidad -no la improcedencia- de los despidos.

La nueva normativa va a exigir, pues, no solo una debida acreditación y fundamentación del despido colectivo, sino una exhaustiva preparación del periodo de consulta para desarrollarlo con los debidos requisitos procedimentales y sustantivos.

#### d. Coste de la indemnización y salarios de tramitación

Dos últimas novedades de gran trascendencia en el coste del despido. Por un lado, la generalización del coste del despido disciplinario improcedente a 33 días por año de servicio con un máximo de 24 mensualidades, de aplicación además a partir de la entrada en vigor de la norma a todos los contratos, manteniendo los anteriores a la misma la indemnización anterior por la antigüedad precedente.

Por otro, la supresión de los denominados salarios de tramitación en los supuestos de despidos improcedentes en los que el empresario opta por la indemnización y no la readmisión. Caso de readmitirse o de tratarse de un representante de los trabajadores -tanto en la readmisión como en la no readmisión- tales salarios siguen siendo debidos. ■



Jordi Garcia Viña  
Catedrático de Derecho  
del Trabajo y de la  
Seguridad Social  
Universitat de Barcelona

# La modificación sustancial de las condiciones del contrato de trabajo, tanto en su vertiente individual como colectiva

Desde 1994 la regulación de las condiciones pactadas en el contrato de trabajo había tenido una doble o triple vertiente, ya que existía un sistema general, estructurado en tres bloques en el art. 41 del Estatuto de los Trabajadores (ET) y un mecanismo denominado de descuelgue salarial, en el art. 82.3 TRET. Tanto un precepto como otro han sufrido diversas modificaciones (entre otros, la Ley 35/2010, de 17 de septiembre y en el RD-ley 7/2011, de 10 de junio). Finalmente, el RD-ley 3/2012, de 10 de febrero, ha introducido una relevante reforma en la que se han ampliado las posibilidades del empresario y se ha posibilitado una cierta ordenación, aunque sólo desde el punto de vista sustantivo, ya que no ha habido cambios en el procedimiento laboral.

El art. 41 ET regula que se puede acordar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, entre las que se incluye las ya existentes, jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo, régimen de trabajo a turnos, sistema de trabajo y rendimiento, funciones, cuando excedan de los límites regulados en el art. 39 ET y sistema de remuneración, a la que se añade la posibilidad de modificar la cuantía salarial, y por tanto, si se dan las circunstancias, rebajar el salario.

Para poder llevar a cabo esta medida es necesario que existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. La justificación de las mismas se ha simplificado, ya que la redacción actual es más

genérica y permite encajar mejor las necesidades de las empresas (las que estén relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa).

En la anterior regulación, existían serias dudas en relación al origen de la modificación, y si eran individuales o colectivas. En la actualidad, el régimen se ha simplificado ya que se regula que se puedan modificar las condiciones reconocidas en contrato de trabajo, en acuerdos o pactos colectivos o disfrutadas en virtud de una decisión unilateral del empresario de efectos colectivos; dejando la modificación de las condiciones establecidas en los convenios colectivos a la regulación establecida en el art. 82.3 ET. Asimismo, tam-

bién se clarifica que se considera de carácter colectivo la modificación que, en un período de noventa días, afecte a los umbrales conocidos; siendo de carácter individual las que no alcancen estos umbrales.

### **EN CUANTO AL PROCEDIMIENTO, LOS CAMBIOS SON MENORES.**

En relación a la modificación de carácter individual, se rebaja el preaviso de la notificación de 30 a 15 días y se amplían las posibilidades de rescindir el contrato y percibir una indemnización de 20 días de salario por año de servicio, ya que sólo queda fuera el supuesto de “sistema de trabajo y rendimiento”.

Respecto a la modificación colectiva, se introduce que si acaba sin acuerdo, la decisión de la modificación de las condiciones, que ha de ser notificada por el empresario a los trabajadores, surte efectos en el plazo de los siete días siguientes a su notificación.

Los cambios más importantes se han llevado a cabo en el art. 82.3 ET, ya que antes se refería exclusivamente al descuelgue salarial, y la reforma ha ampliado las materias que se pueden modificar al incluir las mismas que el art. 41 ET y, como novedad muy significativa, introduce las mejoras voluntarias de la acción protectora de la Seguridad Social, entre las que destaca el complemento de incapacidad temporal.

Se trata de un mecanismo en el que por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores legitimados para negociar un convenio colectivo se puede inaplicar en la empresa las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo, siempre que concurren causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

Se entiende que concurren causas técnicas cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los medios o instrumentos de producción; causas organizativas cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del

personal o en el modo de organizar la producción y causas productivas cuando se produzcan cambios, entre otros, en la demanda de los productos o servicios que la empresa pretende colocar en el mercado.

Mientras que se entiende que concurren causas económicas cuando de los resultados de la empresa se desprenda una situación económica negativa, en casos tales como la existencia de pérdidas actuales o previstas, o la disminución persistente de su nivel de ingresos o ventas. En todo caso, y este es una de las cuestiones que más polémica ha suscitado, se regula expresamente que la disminución es persistente si se produce durante dos trimestres consecutivos.

En cuanto al procedimiento, la principal novedad radica en el contenido del acuerdo que ha de determinar las nuevas condiciones de trabajo y su duración, que no puede prolongarse más allá del momento en que resulte aplicable un nuevo convenio.

Finalmente, cuando el periodo de consultas finalice sin acuerdo y las partes no hubieran acudido a la comisión paritaria o a los procedimientos regulados en los acuerdos interprofesionales, en el caso de Catalunya, por aplicación del Acuerdo Interprofesional 2011-2014, el Tribunal Laboral de Catalunya, o no hubieran solucionado la discrepancia, cualquiera de las partes puede someter la solución de las discrepancias a la Comisión Consultiva Nacional de Convenios colectivos, cuando la inaplicación afectase a centros de trabajo situados en más de una comunidad autónoma, o, en el caso de Catalunya, la comisión de convenios colectivos integrada en el Consell de Relacions Laborals.

La decisión de estos órganos, que puede ser adoptada en su propio seno o por un árbitro designado por ellos mismos, ha de dictarse en plazo no superior a 25 días a contar desde la fecha del sometimiento del conflicto; tal decisión tendrá la eficacia de los acuerdos alcanzados en periodo de consultas y sólo es recurrible conforme a la regulación del art. 91 ET. ■



Sara Pose Vidal  
Magistrada. Sala Social  
TSJ Catalunya

# Aspectos procesales y constitucionales de la reforma laboral

Transcurridos unos dos meses desde la entrada en vigor del Real Decreto-Ley 3/2012 y a las puertas de la aprobación parlamentaria como Ley, son numerosas las dudas interpretativas en relación con algunas de sus previsiones, tanto desde el punto de vista jurídico-procesal, como de su conformidad con el texto constitucional, de ahí que ya se haya procedido por el Juzgado de lo Social nº 30 de los de Madrid a iniciar los trámites para el planteamiento de una cuestión de inconstitucionalidad en relación con la reforma laboral, poniendo en duda la idoneidad de la vía elegida por el Gobierno para su aprobación, así como la constitucionalidad de muchas de sus previsiones en materia de despido, contratación, negociación colectiva, etc..., hallándose actualmente en trámite de alegaciones de las partes y del Ministerio Fiscal ante el Juzgado.

Una de las cuestiones que, de forma prácticamente generalizada, ha sido puesta en tela de juicio en orden a la superación de un eventual control de constitucionalidad, es la relativa a la duración del período de prueba en el contrato por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores, en el que se excluye la aplicación del artículo 14 del ET, señalando que el período de prueba será “en todo caso de un año”. Tal previsión implica que se prescinde de la diferenciación a efectos de duración de la capacitación profesional o contenido funcional más o menos complejo del puesto de trabajo a

ocupar. Prescinde también de la toma en consideración de la posible prestación previa de servicios del trabajador en ese mismo puesto de trabajo, lo que podría desnaturalizar el período de prueba, dando cobijo bajo esa denominación a un contrato temporal encubierto, de forma que provocaría un resultado contrario al perseguido por la normativa, que es el fomento de la contratación indefinida. Esto permite aplicar la doctrina contenida, entre otras, en la STS de 20 de julio de 2011, en recurso nº 152/2010, que declara la nulidad de un período de prueba excesivamente dilatado

y desproporcionado en relación con la función que está llamado a cumplir. Y es que, teniendo en cuenta que durante el período de prueba puede rescindirse el contrato sin necesidad de alegación de causa alguna, sin que esa rescisión genere derecho a indemnización de ningún tipo (despido ad nutum), podría interpretarse que choca frontalmente con el derecho fundamental «a la continuidad o estabilidad en el empleo, es decir, a no ser despedidos si no existe una justa causa», integrante del derecho al trabajo reconocido en el art. 35.1 CE. De ahí las dudas expresadas desde amplios sectores sobre la constitucionalidad de esa previsión legal.

No son menores los problemas interpretativos que comporta la nueva definición de las causas objetivas que autorizan el despido conforme al artículo 51 del ET. La supresión en la redacción legal de los requisitos vinculados a la proporcionalidad de la decisión extintiva, causalidad finalística y razonabilidad de la decisión, unido a la tajante declaración del preámbulo del RDL 3/2012, en el sentido de que “ahora queda claro que el control judicial de estos despidos debe ceñirse a una valoración sobre la concurrencia de unos hechos: las causas”, ha llevado a algunos a proclamar que ahora la función judicial se limita a una especie de simple “estampillado” sobre la concurrencia de la causa, convirtiendo al órgano judicial en mero Notario de la decisión empresarial. Esta interpretación no es compartida desde la judicatura. Una interpretación lógica y sistemática de la reforma comporta que, si bien es cierto que se reduce a mínimos el control judicial, evitando así las proyecciones de futuro y las valoraciones finalistas de los despidos, ninguna duda puede albergarse respecto del mantenimiento del control de razonabilidad, aunque sea en términos de mínimos, de las decisiones extintivas, de manera que se deberá seguir analizando la concurrencia de la causa y la justificación de la decisión

extintiva. Una interpretación en sentido contrario incluso entraría en colisión con la exigencia derivada de las previsiones del Convenio 158 de la OIT, que forma parte de nuestro ordenamiento jurídico y que en todo caso requiere la acreditación de que la decisión extintiva obedece a causa justificada por necesidades de funcionamiento de la empresa. Asimismo, dado que el artículo 51 del ET no define qué debe entenderse por pérdidas, más allá de la referencia a la persistencia durante tres trimestres consecutivos, están servidas las bases para interpretaciones divergentes sobre el nivel o porcentaje de pérdidas necesario para entender aplicable el artículo 51 del ET, no estando claro tampoco si esas pérdidas actúan como causa justificativa de forma automática o si deben analizarse en relación con algún período de referencia previo. Si a lo anterior añadimos los problemas derivados de la supresión de la autorización administrativa previa, y la falta de claridad sobre cuál sea la documentación acreditativa de las causas económicas, nadie puede dudar de la inminente litigiosidad vinculada a esta materia.

Esa litigiosidad será superior en el caso de los despidos colectivos, dado que la reforma ha creado una especie de monstruo procesal (art. 124 de la LJS), que combina la impugnación del despido colectivo a través de una demanda de la que conocerá la Sala Social del TSJ de la respectiva Comunidad Autónoma, en la que se dictará una sentencia meramente declarativa, que producirá efectos de cosa juzgada respecto de la concurrencia o no de la causa, sobre aquellas demandas individuales que en impugnación del despido colectivo hayan planteado cada uno de los trabajadores afectados. Ello supone la coexistencia paralela y simultánea de una demanda “colectiva” ante la Sala de lo Social y de numerosas demandas individuales vinculadas al mismo despido ante los Juzgados de lo Social, y logrará así el colapso de ambos órganos judiciales, situación que podría evitarse si

se hubiera mantenido una previsión similar a la del artículo 151 de la LJS, expresamente suprimido por la reforma, o se hubiera arbitrado un mecanismo procesal que evitara el doble planteamiento de demandas.

Finalmente, en este breve espacio de reflexión se hace imprescindible mencionar la especial problemática generada por los salarios de tramitación, suprimidos a partir de la entrada en vigor del RDL 3/2012 para todos aquellos casos en los que la improcedencia del despido no comporte readmisión del trabajador, sin que quede claro cuál es la norma aplicable respecto de despidos previos a la reforma, enjuiciados tras la entrada en vigor de la misma; en estos momentos únicamente disponemos de una Sentencia de órgano colegiado que se ha pronunciado al respecto, la de la Sala Social del TSJ del País Vasco de 21 de febrero de 2012, dictada en recurso de suplicación nº 221/2012, que opta por la aplicación del

principio “tempus regit actum”, irretroactividad de las normas conforme a la DT 2ª del CC y artículo 2.3 del mismo texto legal, de modo que seguirán aplicándose los salarios de tramitación a todos aquellos despidos producidos al amparo de la normativa anterior a la reforma. No es un criterio pacífico, existiendo defensores de la tesis contraria, supresión de los salarios de tramitación a todos los despidos desde el 12 de febrero de 2012 e incluso una tercera vía que supone condena de salarios en los despidos previos, pero sólo hasta la entrada en vigor de la reforma laboral, siendo un claro ejemplo de esta divergencia el contenido de la Sentencia 72/2012 dictada por el Juzgado de lo Social nº 2 de los de León, el 20 de febrero de 2012. La inseguridad jurídica es evidente y el incremento de la conflictividad y litigiosidad contribuirá negativamente a los objetivos de celeridad marcados por la reforma. ■



La Misión del FORUM Marketing es la de impulsar el desarrollo del marketing en las empresas con el objetivo de aportar más valor.

El Órgano Directivo y Ejecutivo persiguen los siguientes objetivos:

- ⊗ Facilitar a las empresas asociadas a Foment espacios de desarrollo profesional para sus cuadros directivos.
- ⊗ Favorecer el intercambio de conocimiento y de Best Practices sobre Marketing
- ⊗ Anticiparnos a las últimas tendencias del sector y realidades externas que condicionan la estrategia empresarial y de marketing
- ⊗ Potenciar los espacios de reflexión y debate
- ⊗ Facilitar el networking, el aprendizaje y la creación de sinergias entre profesionales del mundo del marketing.

# La reforma laboral contribuirá a un cambio cultural sobre el absentismo



Sergi Riau  
Director de Organización  
y Red Territorial de Egarsat

Que el absentismo es un problema notable en nuestro país, y más en la actual situación de crisis económica, es un hecho incuestionable a la luz de los datos que así lo confirman. El absentismo tiene un impacto directo en la productividad y la competitividad de las empresas. Así, según datos empresariales, en España faltaron cada día a trabajar cerca de un millón de personas en 2010, lo que supuso alrededor de 64.000 millones de euros o, lo que es lo mismo, el 6% del PIB.

De todas las personas que en 2010 faltaron a trabajar, el gasto en prestaciones económicas, complementos, mejoras y cotizaciones ascendió a cerca de 8.000 millones de euros, de los cuales las mutuas asumieron entorno a 3.400, las entidades gestoras de la Seguridad Social 2.600 y los empresarios 2.100. Desde los sindicatos se barajan cifras sensiblemente inferiores pero, en cualquier caso, nos acojamos a unos datos u otros, no cabe duda de que nos encontramos ante un problema grave.

A esta situación, intenta poner coto una parte de la última reforma laboral aprobada por el gobierno en febrero, dando con ello respuesta a una de las mayores reivindicaciones de las patronales. A partir de ahí, las numerosas críticas que han recibido estas nuevas medidas son, a mi juicio, no del todo justifi-

cadas. Cierro es que los cambios legislativos acostumbran a ser pendulares y en este caso también así ha sido. Hemos pasado de una norma que no proporcionaba ninguna herramienta a las empresas para reaccionar frente a situaciones de absentismo complejas y dudosas, a otra en la cual los trabajadores pueden encontrarse, si se hace un uso inadecuado, ante alguna situación laboral injusta.

Pero esto no da, a priori y si se analiza con criterios objetivos, motivo para pensar que los empresarios se vayan a dedicar, a partir de ahora, a despedir de forma masiva alegando el absentismo laboral como causa. Al contrario: las empresas desean obtener la mayor productividad y el máximo beneficio posible, y para ello necesitan a sus trabajadores. Una empresa nunca quiere prescindir de un buen trabajador. Dudo mucho que un trabajador

sea despedido por faltar nueve días al trabajo en dos meses consecutivos... excepto si se trata de alguien a quien a este punto se le añaden otras cuestiones profesionales, de rendimiento insuficiente o de escasez de implicación. En nuestro país, el 99,23% de empresas son pymes con menos de 50 trabajadores. ¿Alguien cree que este tipo de empresarios lo que quieren es despedir indiscriminadamente, con el coste que asumen en cada proceso de selección o de formación? Como en todo, habrá algún caso aislado de mala praxis... pero estoy convencido que serán una pequeña minoría, del mismo modo que sabemos que los trabajadores que tienen comportamientos absentistas injustificados no representan más del 10% o el 15% del total.

Contrariamente, la aplicación de la reforma laboral puede tener, a mi modo de ver, efectos positivos en cuanto a la reducción del absentismo. Hasta ahora, si un trabajador estaba de baja por enfermedad o accidente laboral, el hecho de alargar más o menos dicha baja dependía fundamentalmente del concepto de voluntariedad. A nadie le parece extraño, por ejemplo, que una persona que coja la baja un martes por tener un resfriado y el jueves ya esté mucho mejor, posponga la reincorporación laboral al lunes siguiente en vez de incorporarse un viernes. Pero en cambio, una decisión aparentemente inocua como esta, en realidad supone estar alargando un 25% la duración estrictamente necesaria de la baja.

Estamos en un estado de derecho y todo el mundo debe tener cobertura ante la situación de no poder acudir al trabajo por motivos de salud. Pero la cuestión es: ¿deja el trabajador de trabajar sólo lo imprescindible? ¿O en algunos casos alarga la baja de forma voluntaria? La reforma añade a esta subjetividad

decisoria del trabajador un nuevo elemento de peso: no venir a trabajar no solamente tiene pros, sino también contras, contras que pueden condicionar su continuidad laboral. Por lo tanto, cabe pensar que, más que producir abusos, quizás lo que conseguirá es una reducción de la duración de las bajas, dejándolas en el tiempo estrictamente necesario y evitando posibles situaciones abusivas.

El absentismo laboral tiene mucho de actitud, y estoy convencido que la propia reforma contribuirá a un cambio cultural en este sentido. A lo largo de los últimos meses, hemos oído hablar casi a diario de absentismo laboral y del perjuicio que conllevan las situaciones absentistas, y los impresionantes costes que suponen para el país. Es importante, aunque a menudo no se hace, comprender que no es lo mismo patología e incapacidad. No todas las patologías incapacitan para trabajar. Por ejemplo, un dedo meñique roto ciertamente incapacita de manera temporal para trabajar a un mozo de almacén, pero en principio no es ningún impedimento para que alguien que se encarga de realizar atención telefónica desempeñe su tarea con normalidad. Hay que ser consciente del perjuicio que causan determinadas actitudes y decisiones a la empresa. Hasta hace poco, nadie hablaba de ello y, en consecuencia, muchos trabajadores ni se lo habían planteado. Ahora, todos somos un poco más conscientes.

En definitiva, en absentismo laboral hay mucho por hacer en España, y la reforma laboral puede ser vista como un punto de partida para entender, concienciar, acotar y reducir la incidencia de este fenómeno. Se ha puesto hilo a la aguja y esto es sin duda un avance; solamente podremos avanzar si hacemos cosas. Como decía Albert Einstein, si quieres resultados distintos no hagas siempre lo mismo, y en gestión del absentismo llevamos mucho tiempo haciendo siempre lo mismo... que por desgracia no ha sido mucho. Sólo así podremos, entre todos, avanzar en el camino hacia la reducción del absentismo laboral. ■

---

**En absentismo laboral hay mucho por hacer en España, y la reforma laboral puede ser vista como un punto de partida para entender, concienciar, acotar y reducir la incidencia de este fenómeno. Se ha puesto hilo a la aguja y esto es sin duda un avance**



# La contratación pública en España



**Joaquín Amat Royo**  
Profesor y Consultor de  
Estrategia y Marketing  
Internacional

El sector de la Contratación Pública en Obras e Infraestructuras públicas europeas es consciente de la presencia de empresas chinas en el sector, en el momento en que Europa y especialmente España recorta las convocatorias en Contrataciones Públicas.

No es ninguna sorpresa la presencia de China en África desde finales de la década de los 90. De los 100.000 profesionales chinos que llegaron al continente en la pasada década, actualmente se han convertido en cerca de 1.000.000 de personas chinas trabajando en África.

No sorprende que la búsqueda de recursos naturales de China en el continente a cambio de contratación de creación y construcción de infraestructuras, con mano de obra local les haya permitido aumentar su presencia en detrimento de los contratistas de países occidentales con mayores dificultades para operar mediante comercio de compensación, de recursos naturales por infraestructuras. China ha aportado flexibilidad operativa al entorno africano que Occidente no ha sido capaz.

Cuando se analiza la presencia de las constructoras chinas en Estados Unidos ya no parece una situación tan clara de cómo se ha llegado a este punto, pero lo cierto es

que cuando el nuevo tramo metálico del puente sobre la Bahía de San Francisco de 624 metros se ha construido en China en 12 enormes esqueletos de acero y los últimos cuatro tramos ya han llegado a San Francisco en agosto para el ensamblado final en el largo viaje desde Shanghai a San Francisco, habría que preguntarse qué está ocurriendo. De acuerdo con la 'Engineering News Record', de las 10 constructoras más importantes del mundo en ingresos, 5 son chinas. La China State Construction Engineering Group (CSCEC) ha superado en proyectos internacionales a gigantes estadounidenses como Bechtel.

CSCEC ya ha construido siete escuelas en Estados Unidos, edificios de apartamentos en Washington y Nueva York. Actualmente está construyendo un casino con 4.000 habitaciones en Atlantic City. También ha conseguido en Nueva York adjudicaciones para la renovación del sistema de metro, así como la construcción de una estación cerca

del nuevo estadio de los Yankees, y la rehabilitación del Puente Alexander Hamilton en el río Harlem.

## ENTRADA DE CONTRATISTAS CHINOS EN EUROPA

La irrupción en Europa de los contratistas chinos ya es un hecho. Iniciaron sus actividades en Hungría, Serbia y Polonia, para seguir luego hacia el resto de Europa. A pesar de las características especialmente proteccionistas que caracteriza las adjudicaciones públicas en Alemania, Francia y Reino Unido, los contratistas chinos se están infiltrando en el mercado británico dado que el gobierno está preparando grandes proyectos de inversión en infraestructuras, y ello lo ha convertido en un país objetivo para ellos. En los próximos 15 años el Reino Unido expandirá su red de Ferrocarriles de alta velocidad y se encuentra considerando la adopción de tecnología china para la implantación de su nueva red. No es de extrañar que el pasado mes de junio se hiciera pública la presión a la que sometió Wen Jiabao, Primer Ministro chino, a David Cameron para que adjudicara el contrato de la nueva red de ferrocarriles ingleses de alta velocidad a una empresa china.

La Asociación de Contratistas ingleses reconoce ya la amenaza de la alta competitividad de los contratistas chinos y temen especialmente el daño que con sus prácticas y suministros externos pueden causar a la cadena local de suministradores. No es ningún secreto la existencia de aproximadamente

---

De acuerdo con la 'Engineering News Record', de los 10 constructoras más importantes del mundo en ingresos, 5 son chinas. La China State Construction Engineering Group (CSCEC) ha superado en proyectos internacionales a gigantes estadounidenses como Bechtel

420 empresas chinas en el Reino Unido, y su tendencia al crecimiento en los próximos años está creando una dependencia y permisividad inglesa, en términos de facilidades de

acceso a contrataciones, fácil de entender y difícil de asimilar, no solo por los contratistas ingleses, sino europeos en general.

En el pasado mes de junio la noticia de la adjudicación de la rehabilitación del más emblemático y el más prestigioso hotel de Londres, el edificio londinense Bow Street Magistrates Court en el Covent Garden, al gabinete de arquitectura Shanghai's Neri & Hu, puede interpretarse como el primer signo de una invasión inversa de arquitectos chinos. A la licitación fueron invitados 20 empresas de gran prestigio de diseño y arquitectura con esquemas de adjudicación valorando diseño y precio. La mejor puntuación global la consiguió el prestigioso gabinete británico de arquitectura y urbanismo Lifschutz Davidson Sandilands, al que la propiedad informó que procedería a la preparación del contrato para firma. Posteriormente, les informaron que la adjudicación la había conseguido Neri & Hu por una cuestión estrictamente de precio.

La opinión del sector de la construcción inglés es alarmista, en cuanto a que decisiones de tal índole afectarán las convocatorias de las adjudicaciones y se encuentran confundidos por la decisión, debido fundamentalmente a que los licitadores han invertido elevadas cifras de recursos en la realización de las propuestas, cuando al final la decisión ha sido únicamente "por precio".

Al gran número de arquitectos occidentales que fueron animados a establecerse en China en la última década e invitados a licitaciones, especialmente en grandes y emblemáticos edificios, la anterior noticia les resultará familiar.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LOS CONTRATISTAS CHINOS EN EUROPA

En los primeros proyectos ya realizados por contratistas chinos en Europa han utilizado materiales y suministros procedentes de China, con una creatividad digna de elogio.

Su carácter diferencial lo aporta la capacidad de financiación de proyectos y propuestas vinculadas a tal disponibilidad, acompañada de equipos de construcción suministrados a bajos precios procedentes de China y como paso posterior la disponibilidad de mano de obra china.

A partir de estos momentos no sería de extrañar la llegada de contratistas chinos en España. La ausencia de recursos financieros públicos para nuevos proyectos ofrece un terreno abonado para ejercer sus ventajas competitivas basadas en costes, financiación y poder político. Su experiencia en conseguir costes y eficiencia productiva, la han demostrado en todo el mundo, desde el Sudeste asiático hasta Estados Unidos, estableciendo una cabeza de puente en el Reino Unido para entrar en Europa y con el denominador común que ha sido la agresividad en licitaciones internacionales.

En cuanto a eficiencia en dirección y gestión de proyectos, acaban de demostrar que siguen progresando para liderar su sector, en una reciente construcción en el que la empresa Broad Group ha construido un edificio de 30 pisos en sólo 15 días (360 horas continuadas de trabajo). El edificio de acero se encuentra a orillas del lago Dongting en la provincia de Hunan.

Tampoco el nivel de recursos financieros constituye una limitación, dado que son contratistas estatales que cuentan con financiación del Estado chino aportando valor añadido en este sentido. La magnitud, y consecuentemente los elevados costes en el sector, le otorgan un carácter diferencial sobre la mayoría de contratistas occidentales.

La falta de convocatorias en licitaciones de obra pública, por escasez de recursos presupuestarios de las Administraciones, abre opciones a proyectos con esquemas de financiación y explotación privada, en los que la disponibilidad financiera ofrece oportunidades de negocio con esquemas de adjudicación distintos de las prácticas tradicionales de la Obra Pública en España. China es el

país que cuenta con las mayores reservas de divisas del mundo y como principales compradores de deuda pública Europea se encuentran en situación de ejercer el poder político necesario para condicionar negociaciones en adjudicaciones con perfiles de valoración distintos de los tradicionales.

Habría que analizar un posible cambio estratégico de China como financiador de deuda pública europea.

El proceso establece dependencia, pero no aporta valor a China más allá de un retorno retribuido de sus recursos que intentan optimizar a la vez que mantienen sus mercados de exportación.

No obstante, conseguir contrataciones públicas en Europa aporta valor a sus empresas, además de un margen añadido y la opción de entrar y establecerse en los mercados europeos que han sido tradicionalmente muy proteccionistas. Europa necesita financiación para seguir ineludiblemente financiando infraestructuras a pesar de las actuales restricciones presupuestarias.

## OPCIONES PARA LOS CONTRATISTAS ESPAÑOLES

Se quiera o no, los esquemas y dinámicas de la licitación y adjudicación de Obras Públicas en España han cambiado como resultado de la crisis de la deuda y los recortes presupuestarios. No obstante, las Administraciones siguen necesitando nuevas infraestructuras y rehabilitaciones. Y como efecto secundario la ocupación de mano de obra ociosa en el sector.

Se desconoce cual será la dinámica final, pero antes de avanzar en nuevos desarrollos y tipología de proyectos, los contratistas y

---

**A partir de estos momentos no sería de extrañar la llegada de contratistas chinos en España. La ausencia de recursos financieros públicos para nuevos proyectos ofrece un terreno abonado para ejercer sus ventajas competitivas basadas en costes, financiación y poder político**

empresas del sector de la construcción en España deberían considerar sus fundamentos empresariales que constituyen un nuevo punto de partida en:

**Hemos visto en los últimos años, como las grandes constructoras españolas se diversificaban en actividades puramente financieras y no vinculadas al sector, a la vez que emprendían programas de crecimiento internacional impulsados por la reducción de las convocatorias de Contrataciones Públicas en España**

- Mejora de eficiencia operativa y gestión de proyectos
- Optimización de plantilla
- Saneamiento financiero

Con estos condicionantes se estará preparado para aproximarse a nuevos desarrollos empresariales mediante la conjugación:

- Especialización e integración, como fundamento de eficiencia que permita alianzas cooperativas entre empresas de Arquitectura e Ingeniería, Project Management y Contratistas, en un nivel más profundo y comprometido que las tradicionales figuras básicas de las UTE's.
- Soluciones, mediante aportaciones de valor a nuevos proyectos que las Administraciones necesitan, fundamentadas en el diseño, realización y explotación

de proyectos. Distintas Administraciones Públicas en España han empezado tímidamente a proponer tímidos esquemas de convocatorias públicas vinculadas a la explotación final, sin demasiado éxito. Ello lo podríamos atribuir a la falta de experiencia por ambas partes, convocantes y contratistas. No obstante, la necesidad en alcanzar el objetivo final será la clave para que las convocatorias cuenten con mayores dosis de atracción para los contratistas, a la vez que los mismos identifiquen operativas atractivas y viables en los nuevos proyectos. Hemos visto en los últimos años, como las grandes constructoras españolas se diversificaban en actividades puramente financieras y no vinculadas al sector, a la vez que emprendían programas de crecimiento internacional impulsados por la reducción de las convocatorias de Contrataciones Públicas en España.

Llegados al presente escenario, incluso los grandes contratistas españoles deberían considerar seriamente la opción de concentrar recursos financieros en su propio sector y en actividades directamente relacionadas con sus competencias básicas, con objeto de evitar la pérdida de mercados que les han sido tradicionales y permitido crecer y llegar a ser emblemáticas. ■



El Forum PRL de Foment del Treball nace con la misión de establecer líneas de fomento y promoción de la prevención de riesgos laborales, con el fin de contribuir al desarrollo de esta materia como elemento clave y diferenciador, que aporte valor añadido a la estrategia empresarial para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

Los objetivos del nuevo Forum PRL son:

- ✦ observar e intercambiar información
- ✦ facilitar espacios para la opinión, la reflexión y el debate
- ✦ fomentar el conocimiento de nuevas tendencias
- ✦ promover la creación de nuevas líneas de investigación
- ✦ facilitar el networking entre los profesionales del ámbito de la PRL

# Es la hora de la relocalización industrial

Durante los años 80 del siglo pasado los empresarios europeos y un poco más tarde los españoles, observaron que con la liberalización comercial que se avecinaba, después de la ampliación imparable de la Organización Mundial de Comercio (OMC, en inglés WTO), se podían mejorar los costes de producción mediante lo que entonces se denominó outsourcing y deslocalización: o sea, trasladar la producción a otros países con costes salariales inferiores, con instalaciones ajenas o propias, respectivamente.

El proceso de deslocalización a finales del siglo XX fue imparable, especialmente para la industria manufacturera, con una elevada composición de costes laborales en su estructura de escandallo. Además, sufrió una fuerte aceleración cuando China se incorporó a la OMC en el año 2000 y posteriormente lo hicieron Vietnam y otros países asiáticos. Hasta tal punto fue trascendente el proceso de descapitalización industrial de Europa, que hasta llegamos a acuñar el concepto de “China, la fabrica del Mundo”.

La mayoría de las consultoras internacionales, y por supuesto las más calificadas españolas, se dedicaron a hacer el ranking de los costes minuto de producción para los diferentes países y sectores de manufactura. No hubo empresa que se resistiese a hacer un estudio de qué pasaría si sus costes laborales se redujesen en 6, 10 o 20 veces, o incluso más, dado que ésta era la proporción de los costes laborales en los

países asiáticos y africanos con respecto a los españoles.

Muy pocos atinaron, en que lo importante no eran solo los costes salariales por minuto de producción, sino que lo realmente trascendente era el coste final de toda la producción transferida al exterior, considerando todos sus componentes y no tan solo el salarial.

En muchos casos los costes asociados al proceso de deslocalización superaban en importancia a los costes salariales unitarios. Entre estos costes asociados se debe de tener presente los costes de transporte, los del personal expatriado desde la empresa española para controlar la producción, los de adaptación de los servicios informáticos, los de formación de los trabajadores en destino, los logísticos con el necesario encaje de los diferentes inputs de la producción, los de implantación y mantenimiento de las maquinas e instalaciones, etc.



**Joan Canals**  
Presidente de la Agrupación Española del Género de Punto, Vicepresidente del Consejo Intertextil Español y de la Federación de Industrias de la Confección, Fedecon

Todos estos costes son relativamente fáciles de cuantificar y de ver su impacto directo sobre el escandallo unitario, pero además existen otros ocultos, que también deben tenerse en cuenta porque pueden dificultar el

---

**Muy pocos atinaron, en que lo importante no eran solo los costes salariales por minuto de producción, sino que lo realmente trascendente era el coste final de toda la producción transferida al exterior, considerando todos sus componentes y no tan solo el salarial**

equilibrio que debe existir entre los costes esperados por el mercado y los realmente obtenidos.

Me refero a los costes de adaptación del personal a la nueva para ellos actividad productiva, que en muchos casos implica que

pasen a producir productos, que ni tan solo conocen, porqué no se usan o utilizan en su país. Se tiene que crear una cultura del trabajo y generar unas habilidades, que cuesta mucho tiempo y esfuerzo económico, y en bastantes casos nunca se consigue.

Esta falta de cultura industrial específica de los diferentes sectores, deriva en importantes y a veces irresolubles problemas en el nivel de calidad de la producción, tema éste que puede representar un torpedo en la línea de flotación de la empresa, al que se acostumbra a unir, para acabar de ser más perjudicial el efecto, el desfase temporal en los envíos de producción a la empresa española. Un continuo retraso en los deliveries unido a una escasa calidad de los productos expulsa a las empresas del mercado, especialmente si se trata de productos muy competitivos o de gran obsolescencia comercial, como pueden ser los de prendas de vestir de moda.

Otro elemento a tener presente es el coste derivado del proceso de innovación: éste es muy difícil de efectuar a distancia y aunque se puedan realizar en origen los prototipos es muy costoso de implantar en las fábricas del tercer mundo. Del mismo modo, es muy costoso y complejo efectuar en ellas las series cortas de producción, que

implican cambios continuos en el proceso y en la programación de las máquinas que se utilizan, así como en el aprendizaje que requieren continuamente los trabajadores. En este caso, lo que puede ser válido para series largas de producción, que permiten utilizar los rendimientos crecientes con costes decrecientes, es completamente antieconómico e incluso irracional para las partidas pequeñas de producción de unos determinados outputs.

Ello explica el éxito deslumbrante de la gran distribución organizada, o sea de las grandes cadenas globales, en el proceso de aprovisionamiento en Extremo Oriente, de productos completamente terminados y a punto de colocar en el anaquel. Pero lo que es perfectamente válido e incluso la clave del éxito de la gran distribución global, puede no serlo para las empresas medianas y pequeñas que tienen otro rango en el volumen y diversidad de la producción y en definitiva unos mayores costes fijos asociados derivados del proceso, que compensan y anulan las ventajas competitivas que los otros tienen.

La difícil determinación y cuantificación de todos estos costes asociados a los que me he referido, ha hecho que muchas empresas se lanzasen con mucha alegría al proceso de deslocalización y outsourcing, considerando exclusivamente lo que ellos veían como cuantificable.

Además la moda de la deslocalización, hizo que muchas empresas pensasen que lo bueno era deslocalizar todo el proceso industrial, como si fuesen una de estas grandes corporaciones globales, cuando tenían productos o procesos que eran deslocalizables, mientras otros no lo eran en absoluto y con estos no tan solo se perdía competitividad sino que se ponía en riesgo la supervivencia de la empresa, por los problemas de calidad y logística, a que antes me he referido.

¿Quiere esto decir que todas las deslocalizaciones y procesos de outsourcing que se han efectuado son incorrectos?

No, en absoluto. Han sido muy válidos y enriquecedores los efectuados por la gran distribución y las grandes empresas y también lo han sido aquellos que han tenido en cuenta todos los inconvenientes y todas las sorpresas que puede deparar este proceso.

Pero he podido constatar en diferentes sectores, que llegada la hora de deslocalizar, porque así lo obligaba el mercado y lo había ya hecho la competencia, en muchos casos se iba a lo fácil y a lo mimético: a transferir toda la actividad productiva a un país determinado, sin tener presente todos los costes asociados a que antes me he referido. Es muy posible e incluso probable que para algunas fases de la producción estuviese perfectamente justificada la transferencia de producción y conocimiento, pero no para todas las fases de la línea productiva.

Tema importante también a considerar en este proceso es el país al que se deslocaliza. No es lo mismo fabricar en la Cuenca Mediterránea, que está próxima con tratados de libre comercio operativos, con idiomas similares al nuestro, con ciertas estructuras técnicas y formativas, con distancias de dos horas de avión o de dos/tres días de camión a destino, que hacerlo a países del lejano Oriente que están a un día efectivo de avión, a tres semanas de barco y con una cultura y lengua absolutamente desconocida para nosotros, que obliga a un proceso continuo y permanente de traducción de todo lo hablado y escrito, y con unas estructuras sociales, educacionales y formativas absolutamente diferentes de las nuestras.

Pondré un ejemplo de mi sector, el de la elaboración y confección de prendas de vestir, ya sean de tejido o de género de punto. En el mismo hay tres grandes operaciones: el tejido, la confección y los acabados. El tejido implica la utilización de maquinaria cada vez más sofisticada, con gran aporte tecnológico y que requiere un elevado nivel formativo a los pocos operarios que se precisan. La confección y los acabados son

procesos más simples y repetitivos, con un elevado componente laboral, son procesos de mano de obra intensivos.

En el último caso está perfectamente justificada y a veces incluso puede llegar a ser obligatoria su deslocalización, cuando los costes salariales de mano de obra directa es de cuatro o cinco veces inferior, pero será difícilmente justificable la primera sino es que se trata de grandes empresas para rangos de producción elevados.

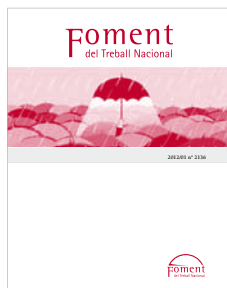
¿Cabe en estos casos de Pequeñas y Medianas Empresas la deslocalización/outsourcing parcial de la producción? (Solo confección y acabados, solo series largas). Por supuesto que cabe, e incluso en muchos casos es aconsejable, pero para que ello sea efectivo se requiere que sea en un país de una cierta proximidad, para la continua gestión y logística de los semielaborados con los que se está tratando.

¿Qué deberíamos hacer con los excesos cometido en los procesos de deslocalización y outsourcing? Relocalizar dichas producciones de nuevo en nuestro país, para lo cual se debería facilitar el retorno de dichas actividades a España, lo que requiere disponer de una nueva y proactiva Política Industrial por parte de las Administraciones Central y Autonómicas.

Se requiere, si no queremos perder la posibilidad de recapitalizar nuestro exhausto tejido industrial, facilitar las nuevas implantaciones industriales y la dotación de suelo para ello y fomentar de forma incansable la formación y aprendizaje en todos sus niveles. Por supuesto que la actividad industrial debe de ser revalorizada en nuestra sociedad, como instrumento efectivo para generar riqueza y empleo. ■

---

**Se requiere, si no queremos perder la posibilidad de recapitalizar nuestro exhausto tejido industrial, facilitar las nuevas implantaciones industriales y la dotación de suelo para ello y fomentar de forma incansable la formación y aprendizaje en todos sus niveles**



Xavier Marginet  
Director de la Associació  
Catalana de Tecnologia  
(ACTec)

# La importancia de la transferencia tecnológica para la competitividad de las empresas

El proceso de innovación tecnológica es clave para el sostén de la competitividad del tejido empresarial catalán y su capacidad de creación de riqueza y puestos de trabajo. Este tejido está compuesto mayormente por pymes que necesitan un apoyo externo para que sus proyectos específicos de innovación lleguen a buen puerto. Un apoyo que de forma natural dan los agentes de transferencia de tecnología, cuya característica fundamental es la misión compartida de transferir tecnología, como culminación del proceso de valorización del conocimiento resultante de la investigación en la implantación final en la actividad empresarial.

La función de transferencia tecnológica y la implantación final en la actividad empresarial no la pueden llevar a cabo actualmente de forma eficiente sólo los centros de investigación ni las universidades catalanas, puesto que sus recursos y potencialidades se enfocan más a la creación de conocimiento, y eso lo hacen de forma excelente. Más allá de la valorización del conocimiento generado en el propio país mediante la investigación básica o aplicada, los agentes de transferencia de tecnología son también capaces de identificar oportunidades tecnológicas e incorporarlas como innovación a las empresas, en otras fuentes de conocimiento a escala mundial; este proceso de vigilancia tecnológica es especialmente necesario en un

tejido productivo diverso y atomizado como el de Catalunya.

Éste es el caso de los que integran la Associació Catalana de Tecnologia (ACTec), entidad que agrupa actualmente a 26 de los más importantes agentes en volumen del sistema catalán de transferencia de tecnología y que tiene la vocación de ser el espacio común abierto al resto de actores catalanes, con previsión de llegar a los 40 asociados a finales del 2012, más allá de su forma jurídica –centros tecnológicos reconocidos bajo el sello de TECNIO, centros privados universitarios, sociedades anónimas.

El impacto del apoyo económico de las administraciones a los agentes de transferencia de tecnología (TT) en la productividad y



creación de riqueza del tejido empresarial es el más importante que se puede conseguir en todo el ámbito de la I+D+i, y es también el más rápido. A pesar de que no es sencillo obtener datos cuantitativos sobre la generación de PIB que supone cada euro que la Administración invierte en ayuda a los agentes de TT, sí que hay datos objetivos que ilustran el efecto multiplicador de la actividad de estos agentes. Un buen ejemplo de ello son las cifras del programa CENIT, el más potente del Estado en investigación enfocada a mercado, donde los agentes TT catalanes tuvieron un papel decisivo y de liderazgo en más de la mitad de las propuestas aprobadas, con una subcontratación de 12 millones de euros que arrastran una movilización de 160 millones en la empresa y 21 millones en universidades y centros de investigación públicos. Teniendo en cuenta que las empresas esperan un rendimiento razonable de su inversión en I+D+i, podemos decir que el dinero público inyectado en el sistema de innovación a través de los agentes tecnológicos obtiene un resultado del orden de 20 veces como mínimo en incremento de rentabilidad empresarial. Lo mismo pasa con los puestos de trabajo: si cogemos por ejemplo el Plan E que hace unos años fue estandarte del gobierno central, se le preveía la creación aproximadamente de un puesto de trabajo por cada 25.000 euros invertidos. Los estudios de impacto en el ámbito de los agentes tecnológicos dan la creación directa de un puesto de trabajo por cada 7.000 euros públicos invertidos, aparte del impacto en puestos de trabajo en las empresas por efecto de incremento de su actividad.

A nivel de sistema catalán, los agentes de transferencia de tecnología, añadiendo las unidades universitarias IT, que no tienen entidad jurídica propia, tienen un volumen de ingresos próximo a los 200 millones de euros, con unos ritmos de crecimiento anuales del orden del 20-25% en facturación y número de clientes y del 10% en estructura –más de 4.500 profesionales especializados–.

Los 12 millones de euros del último programa de Núcleos Tecnológicos de ACCIÓ, en el año 2010, revierten en más de 100 M€ movilizados en inversión I+D ex novo, de nuevo con el papel sobresaliente y de liderazgo de los agentes TT.

A escala europea, los agentes tecnológicos catalanes contribuyen de forma clave en el retorno de fondos europeos a través del Séptimo Programa Marco (VII PM), liderando más de 100 proyectos y participando en unos 300. En los datos acumulados de participación en el VII PM Europeo, Catalunya obtiene el 29% del total del Estado español, lo que supone prácticamente el 2% del total de Europa. Eso indica el elevado potencial del sistema de I+D+i catalán que, en el año 2010, incorporó según datos de ACCIÓ, 125 millones de Euros, un 23% más que en el 2009. Estos resultados, en buena parte gracias a la excelencia científica de los centros de investigación básica y universidades, también se deben de forma muy significativa a la actuación de los centros de transferencia, que a su vez son los que más arrastran la participación de las empresas en estos programas. El impacto que calcula la UE a esta inversión da a medio-largo plazo la creación de un puesto de trabajo por cada 12.000 euros públicos invertidos y un incremento de PIB 10 veces superior. Si se trasladan estos índices de impacto a nuestro entorno, la rentabilidad del esfuerzo público en investigación e innovación es del orden del 300% en cuanto al retorno en impuestos, además de la generación de empleo.

La acción de los agentes de TT también facilita que se incremente el uso de los beneficios fiscales marcados por la legislación española, habiendo aumentado del 21% del 2007 al 30% del 2008, últimos datos disponibles, gracias a la sistematización de los procesos de innovación en las empresas y la seguridad jurídica que supone la subcontratación a entidades especializadas.

El efecto de los agentes de transferencia de tecnología, que reciben un apoyo direc-

to de la administració catalana a través de TECNIO del orden de 12 millones de euros en el año 2011, contribuye decisivamente en la cifra de casi 3.300 M€ de gasto total en I+D en Catalunya, con una posición preminente dentro del Estado español, sólo por debajo de la Comunidad de Madrid en valor absoluto, por el efecto de la imputación de sedes centrales de grandes empresas, y pese a la muy mayor intensidad de gasto público destinada a los centros tecnológicos en otras comunidades como País Vasco, Comunidad Valenciana o Andalucía.

El apoyo de las Administraciones al sistema de TT catalán, pese a su demostrada eficacia en un periodo donde la mayoría de agentes se están aún consolidando, es muy desproporcionado si lo comparamos tanto con otros referentes dentro el Estado como a nivel europeo, espejo a menudo de nuestra gobernanza y donde se sitúan los referentes de porcentaje de inversión con respecto a PIB aún lejanos a nuestros índice. El modelo del Instituto Fraunhofer alemán dota a los agentes orientados de transferencia de tecnología con una subvención basal próxima al 40%, mientras que en el caso catalán, las ayudas de los planes vigentes se sitúan entorno al 15% de su actividad, y sólo en los casos de los agentes reconocidos como centros bajo el sello TECNIO.

La situación actual de restricción presupuestaria ha hecho ya que los dos últimos ejercicios no hayan permitido un crecimiento continuado en las partidas destinadas a la vertiente de transferencia de tecnología en Catalunya, que no recibe más del 2,6% del total de esfuerzo público en la I+D+i. El conocimiento generado por el sistema catalán -1% de la producción científica mundial, según las cifras conocidas- no tiene una correspondencia en la capacidad de transferirlo a la empresa. La necesidad de mitigar la cifra de 600.000 parados en crecimiento continuo dibuja, además, un entorno especialmente grave en un proceso de crecimiento y consolidación de los agentes del sistema TT ini-

ciado hace muy pocos años, y no hace sino aumentar el gap existente entre investigación básica y aplicación a la industria, sobre todo comparándolo con el europeo. El propio despliegue del Pacte Nacional per la Recerca i la Innovació, y los objetivos marcados de consecución de porcentajes de inversión efectiva en innovación respecto al PIB, convergiendo con índice europeos, se presentan como inalcanzables si no hay un apoyo presupuestario suficiente para esta columna esencial del sistema productivo catalán. A corto y medio plazo, tal como sugiere también el último estudio de la OCDE sobre la situación de la innovación en Catalunya, sólo el refuerzo de la función que cubren los agentes de transferencia tecnológica puede sacar a nuestro tejido empresarial de la precariedad competitiva en que progresivamente se hunde.

En la misma dirección, es preciso tener presente la disminución drástica de los recursos a los programas para empresas, pasando de más de 30 M€ en el 2007 a 12 M€ en el 2010 -y su total congelación en el 2011- en el programa de Nuclis Col·laboratius.

Por lo tanto, las empresas que son los verdaderos demandantes de tecnología y los centros tecnológicos que están a su lado, son las entidades jurídicas que mejor conocen cuál se la tecnología, ciencia o innovación útiles para mejorar su competitividad, y son también los que devuelven la inversión pública en I+D a la sociedad a través de sus productos ubicados en el mercado, de los puestos de trabajo creados y de los retornos en impuestos que generan. Los agentes que dinamizan esta transformación en Catalunya además de las empresas, son los centros de transferencia tecnológica que integran la ACTec, mientras los recursos públicos que se dedican son totalmente marginales comparados con su repercusión. Son también los que de una forma más rápida y eficiente pueden actuar como enlace entre los potentes y excelentes centros catalanes de investigación básica y el diverso y atomizado tejido industrial. ■

# Segmentación de mercados y posicionamiento para el futuro



Carlos Casanovas  
Director de marketing y  
publicidad de "la Caixa"

Segmentación y posicionamiento son dos palabras que actualmente se utilizan recurrentemente en los departamentos de marketing y publicidad de todas las empresas. Sin embargo desde siempre se ha venido aplicando en el pequeño comercio y en el ejercicio de la venta de forma prácticamente inconsciente y llevados por el sentido común. Se trata de adivinar lo que le interesa a cada potencial comprador y ofrecérselo dando un trato con el que se encuentre cómodo y a gusto.

La digitalización, en la actualidad, ha incorporado una potencia sin precedentes en almacenamiento y explotación de los datos del consumidor para convertirlos en información para la acción comercial. En términos de segmentación, esto significa disponer de outputs o conclusiones que permiten comunicar una oferta a cada grupo de personas que disponen de mayor potencial o propensión de compra. Así pues, la esencia de la segmentación de mercado es alcanzar el verdadero conocimiento de los consumidores.

Las entidades financieras o las empresas de telecomunicaciones son un buen ejemplo en la aplicación intensiva de estas técnicas también llamadas data mining (minería de datos) para la detección de oportunidades. Éstas disponen de tecnología de última generación y de profesionales muy preparados con una fuerte base de conocimiento estadístico. Las enormes bases de datos de que disponen las preparan, sondean y exploran con el fin de

desentrañar la información que está oculta y que se les hace imprescindible para poder competir con inteligencia en el mercado.

En el extremo opuesto encontraremos iniciativas empresariales que tienen poco o ningún conocimiento sobre sus clientes. En este caso, al tratarse la segmentación de un tema estratégico, algunos ya invierten en fórmulas que les permitan construir la base para obtener la materia prima a explorar. Actualmente encontramos numerosos distribuidores retail que disponen de tarjetas de fidelización. Ésta es una fórmula, entre otras, que permite alcanzar el objetivo de obtención de información del consumidor, además de conseguir un mayor grado de satisfacción de su cliente final.

La precisión con que podamos plantear las acciones de venta será directamente proporcional al conocimiento de nuestro consumidor actual o potencial y en consecuencia, obtendremos un mayor o menor grado de

acierto. Todo este razonamiento nos indica lo importante y estratégico que es este asunto en tanto en cuanto permite poner en clara ventaja a unas empresas frente a otras.

Llegados a este punto, vale la pena recordar que para utilizar toda esta información hay que tener en cuenta que existen leyes y reglamentos que protegen al consumidor y que regulan el grado y el alcance de la utilización que se puede hacer o no de una determinada base de datos. Las personas en todos los casos tendrán dar su expreso consentimiento para la utilización de sus datos de carácter personal.

Conseguir un buen planteamiento en materia de segmentación es un ejercicio necesario, pero si queremos asegurar el éxito también es indispensable actuar con un posicionamiento claro. El posicionamiento lo construimos con la forma en que damos a conocer la empresa, el producto o el servicio y concretando como queremos ser percibidos por el público objetivo. Conocer como se nos percibe desde el mercado y saber gestionar estos estímulos es un factor importante, ya que forma parte del mundo de las emociones, y la emoción tiene un peso muy significativo en la toma de decisiones de cualquier persona. Por lo tanto, la segmentación y el posicionamiento son dos conceptos que están muy interrelacionados para conseguir unos buenos resultados y relevancia frente al consumidor.

Nespresso es un buen ejemplo como proyecto que trabaja con una alta personalidad en materia de segmentación y posicionamiento. Desde el punto de vista de marketing relacional, Nespresso introduce conceptos de extrema relevancia.: El concepto de club o comunidad de consumidores. La importancia de construir una base de datos de clientes de forma efectiva y sencilla (a diferencia de la mayoría de retailers, Nespresso cuenta con un canal de distribución propio, hecho que le permite el contacto directo con el cliente final y por tanto su profundo conocimiento). El desarrollo de una propuesta de valor para su club y diferentes maneras y enfoques a la

hora de iniciar y desarrollar relaciones con el cliente. Nespresso, además, propone como mensaje principal de su marca el concepto de “the ultimate coffee experience”, transmitiendo el mensaje emocional de que cada taza de Nespresso es esa experiencia que asegura un momento máximo de disfrute cada vez que se consume. Esta marca ha conseguido de forma muy cuidada que cada acción que realiza este amparada y respire ese carácter que la hace singular y relevante para su target. Hace notar de forma destacada que, siendo lo mismo, existe una gran diferencia entre vender granos de café o vender un Nespresso.

Según el estudio Global Entertainment and Media Outlook 2009-2013, elaborado por la firma PricewaterhouseCoopers, el potente desarrollo del mundo digital hará que las técnicas de segmentación sigan avanzando de forma muy destacada. Como consecuencia, a la publicidad se le exigirá un mayor grado de efectividad y eficiencia, debiendo demostrar que la inversión es rentable para el anunciante no solo en términos de notoriedad de marca, sino también en ventas.

A este cambio al que nos somete el mundo digital también hay que sumarle el descenso de cuota de inversión en medios publicitarios tradicionales y como contrapartida el incremento de cuota en medios digitales tales como internet y móviles. Este hecho conlleva una mayor fragmentación del mercado de los medios y también una mayor capacidad de elección a la hora de decidir por qué medio podemos o queremos llegar consumidor. Al final se trata de la incorporación de una nueva variable en nuestra ecuación para conseguir ser los más eficaces.

En resumen, el desarrollo tecnológico esta influyendo directamente en las nuevas formas de segmentar, en la consecución de un posicionamiento relevante y las posibilidades que ofrecen los canales de comunicación emergentes. Esto configura un nuevo futuro lleno de oportunidades que permitirá transformar e innovar de forma drástica la industria de la comunicación comercial. ■

# Nuevos riesgos de prácticas anticompetitivas en las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario



Mercè Reverter  
Baquer  
Núria González  
Campanà  
Garrigues Abogados

A partir de la evolución del sector alimentario, que ha conllevado un aumento del poder de negociación de los distribuidores, se plantean nuevas problemáticas en materia de cumplimiento del derecho de la competencia. En el Informe de la Comisión Nacional de la Competencia sobre relaciones entre fabricantes y distribuidores se llama la atención sobre una serie de prácticas que, sin estar prohibidas, serán objeto de un análisis más detallado en el marco de las investigaciones de dicha Comisión con el fin de decidir si, dependiendo de las circunstancias concretas del caso, podrían llegar a vulnerar la normativa de defensa de la competencia.

En fecha 13 de octubre de 2011 la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) hizo público el Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario (el 'Informe'). En el Informe se analiza en primer lugar cómo la distribución minorista alimentaria ha experimentado una profunda transformación que ha hecho aumentar el poder de negociación de los distribuidores. De acuerdo con la CNC, la evolución se debe, principalmente, a tres fenómenos: el aumento del grado de concentración de la distribución minorista; el creciente protagonismo del

formato comercial 'supermercado' como centro de consumo; la expansión y creciente cuota de mercado de los productos de la marca del distribuidor, también conocidos como productos marca blanca.

1. En relación con el aumento del grado de concentración de la distribución, la CNC reconoce que diversas transformaciones demográficas, económicas y de uso de los medios de transporte han dado lugar a cambios en los hábitos de consumo que han propiciado la consolidación de un tipo de consumidor que mayoritariamente adquiere sus productos en un único

**Tabla 1. Evolución de las cuotas de mercado de los principales grupos de distribución alimentaria. Años 2002 – 2009, en %.**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Grupo Carrefour	22,0%	22,1%	22,4%	21,7%	22,4%	23,2%	22,4%	21,7%
Mercadona, S.A.	12,8%	14,6%	16,3%	17,8%	18,7%	19,6%	20,6%	21,0%
Grupo Eroski	8,2%	8,3%	7,4%	7,3%	7,5%	10,1%	9,9%	9,7%
Grupo Auchan	5,7%	6,0%	6,1%	5,8%	5,8%	5,8%	5,6%	5,6%
Cuota conjunta	48,7%	51,0%	52,2%	52,6%	54,4%	58,7%	58,5%	58,0%

Fuente: CNC

establecimiento y con una periodicidad semanal. Ello ha permitido la consolidación de un modelo de distribución minorista basado en el predominio de supermercados e hipermercados, que a su vez ha permitido a los operadores incrementar su eficiencia mediante la generación de economías de escala. Sin embargo, tal y como se puede apreciar en la Tabla 1, el incremento en la concentración (del 48,7% al 58%) se debe, casi exclusivamente, al aumento de la cuota de mercado de Mercadona, en detrimento de otros pequeños distribuidores.

- Respecto al creciente protagonismo del formato comercial supermercado como centro de consumo frente a otros formatos comerciales,

**Desde 1977, año de la primera comercialización de un producto marca blanca en España, el crecimiento de la cuota de mercado de este tipo de productos en alimentación ha sido muy intenso, pasando de un 6,8% en 1990 al 33,7% en 2009, con una aceleración en su ritmo de crecimiento desde el año 2007, como es habitual durante los períodos de recesión económica**

el Informe destaca la proximidad, la variedad y la relativa amplitud de horarios de los supermercados, que se adaptan a las preferencias de los consumidores. Además, la CNC también subraya el creciente carácter restrictivo de la legislación comercial

relativa a grandes superficies desde mitad de la década de los noventa, cuya principal consecuencia a estos efectos ha sido frenar el crecimiento de los hipermerca-

dos y favorecer la apertura de supermercados de hasta 2.500 m<sup>2</sup>.

- Finalmente, también contribuye al aumento del poder de negociación de los grandes distribuidores su capacidad para producir productos marca blanca, que han potenciado considerablemente su expansión en el mercado. Desde 1977, año de la primera comercialización de un producto marca blanca en España, el crecimiento de la cuota de mercado de este tipo de productos en alimentación ha sido muy intenso, pasando de un 6,8% en 1990 al 33,7% en 2009, con una aceleración en su ritmo de crecimiento desde el año 2007, como es habitual durante los períodos de recesión económica. Además, el desarrollo de la marca blanca en España, como ha sucedido en otros países, ha caminado en paralelo al aumento de la concentración en la distribución minorista, como consecuencia en gran medida de la existencia de economías de escala en la producción y desarrollo de productos marca blanca.

Partiendo de la premisa del aumento del poder de negociación de la gran distribución en el sector alimentario, el Informe detecta una serie de conductas que, en sí mismas, no son contrarias a la normativa de derecho de la competencia, pero que, en función de cómo sean llevadas a la práctica, pueden convertirse en conductas susceptibles de vulnerar dicha normativa. Se trataría de prácticas de las que pueden ser responsables tanto el fabricante como

el distribuidor y respecto de las cuales la CNC sí reconoce que entrañan riesgos y es por ello que resulta preciso prestarles más atención. Dependiendo de múltiples factores que deberán analizarse caso por caso, podrían llegar a constituir una infracción si generan determinados efectos anticompetitivos.

En el caso de las prácticas de las que podría ser responsable el fabricante, el Informe destaca, básicamente, dos: la gestión de categorías e intercambios de información; el establecimiento de cláusulas de cliente más favorecido.

1. Cuando la gestión de categorías y los intercambios de información son encomendados a un único proveedor (“capitán de categoría”), que deberá gestionar no sólo sus productos sino también los de sus competidores, podría haber efectos negativos sobre la competencia si hay discriminación entre unos fabricantes y otros y si se facilitan prácticas coordinadas entre fabricantes y distribuidores generando los denominados cárteles hub and spoke, en los que el proveedor agente es el encargado de recopilar y transmitir la información al resto de operadores.
2. El establecimiento de cláusulas de cliente más favorecido también puede entrañar riesgos para la competencia en la medida en que contribuye a facilitar la coordinación horizontal entre fabricantes, al hacer más transparentes las desviaciones de un eventual acuerdo entre ellos y reducir los incentivos a desviarse, puesto que si se aplica un descuento a un cliente debe ser aplicado a todos. Además, esta cláusula puede servirle a un fabricante para señalar una estrategia de no agresividad a la que los fabricantes rivales pueden responder con estrategias similares de no agresividad, con la consiguiente relajación también de la presión competitiva entre ellos.

Respecto a las conductas que pueden implicar responsabilidad del distribuidor, la CNC concluye que las prácticas con una

mayor incidencia en el sector alimentario serían las siguientes:

- a. los pagos comerciales;
- b. el uso de la imagen del proveedor y de la información privilegiada del fabricante en beneficio de la marca blanca;
- c. la no fijación por escrito de las condiciones contractuales y la modificación retroactiva o ruptura del contrato;
- d. la venta a pérdida.

Asimismo, la gestión de categorías e intercambios

de información, práctica ya analizada, es una conducta de la que también podría ser responsable el distribuidor si es él quien gestiona la categoría de productos comercializando al mismo tiempo su propia marca blanca, porque puede tener incentivos a realizar la gestión de la categoría de manera discriminatoria en detrimento de los productos de los otros fabricantes.

a) Los pagos comerciales pueden dar lugar a problemas para la competencia si se determinan a posteriori, si no están claras las contraprestaciones que los proveedores reciben de los distribuidores por estos pagos y si no están vinculados a la relación contractual principal entre distribuidor y fabricante.

b) A su vez, el uso de la imagen del proveedor y de la información privilegiada del fabricante en beneficio de la marca blanca puede convertirse en una práctica susceptible de vulnerar la normativa de derecho de la competencia, si el distribuidor se beneficia mediante conductas de copycat, utilizando la imagen o el envase de otra marca, con objeto de inducir a confusión al consumidor o de aprovecharse de las inversiones efectuadas por el fabricante, ya que

---

**A raíz de la evolución del sector alimentario se plantean nuevas problemáticas en materia de cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia. El Informe llama la atención sobre determinadas conductas y ofrece indicios de cuáles serán las prácticas más examinadas en el marco de sus investigaciones**

se estaría contribuyendo a desincentivar las inversiones en I+D del fabricante en el medio y largo plazo. Asimismo, hay que tener presente que determinadas conductas de copycat pueden constituir infracciones de la normativa de competencia desleal y de propiedad industrial.

c) La no fijación por escrito de las condiciones contractuales y la modificación retroactiva imprevista o la ruptura del contrato también podrían vulnerar el derecho de la competencia, ya que la incertidumbre generada, la transferencia excesiva de riesgos y la asunción de costes no previstos reducen los incentivos de los fabricantes a invertir en nuevos productos y procesos, lo que distorsiona la competencia intermarca, al afectar proporcionalmente más a los fabricantes más pequeños. En un contexto de dependencia económica esta práctica podría ser considerada una conducta desleal de acuerdo con la normativa de competencia desleal.

d) Por último, la venta a pérdida plantea riesgos para la competencia entre distribuidores y para los fabricantes cuando el distribuidor que la lleva a cabo tiene cierto poder

de mercado. En tales circunstancias la utilización de la venta a pérdida puede conllevar la expulsión del mercado de determinados distribuidores, reduciendo el grado de competencia intramarca y elevando los precios. Asimismo, la venta a pérdida puede perjudicar a los propios fabricantes si dicha estrategia comercial reduce la calidad percibida del producto o afecta a la estructura de precios dentro de una categoría de producto, sometiendo a una fuerte presión a todos los fabricantes de esa categoría.

En conclusión, a raíz de la evolución del sector alimentario se plantean nuevas problemáticas en materia de cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia. En el Informe brevemente reseñado en este artículo la CNC no declara prohibida per se ninguna práctica, pero consciente del creciente poder de negociación de los distribuidores llama la atención sobre determinadas conductas y ofrece indicios de cuáles serán las prácticas más examinadas en el marco de sus investigaciones, a efectos de decidir si pueden suponer algún tipo de vulneración del derecho de la competencia. ■

## Últimos números de la revista Foment del Treball Nacional



2011/01 n° 2132



2011/02 n° 2133

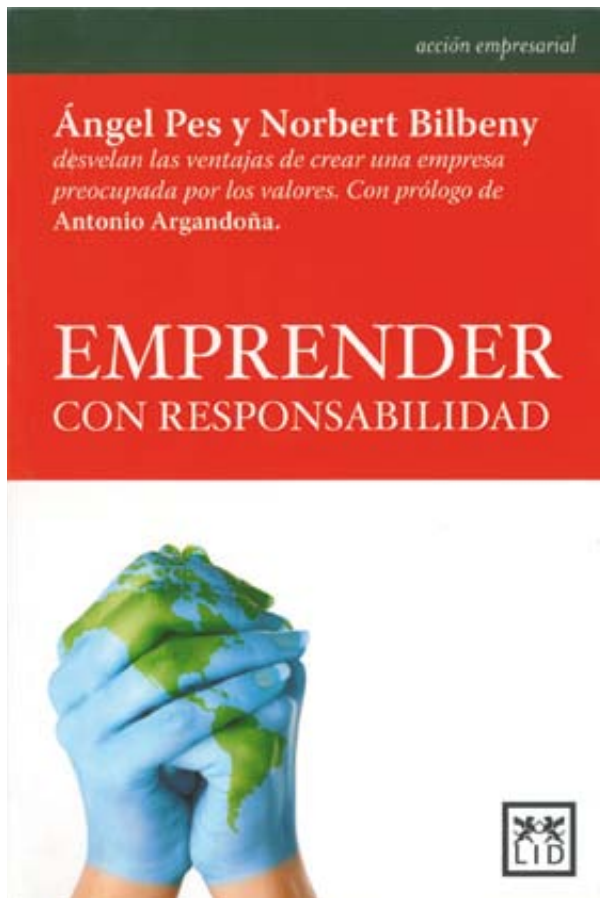


2011/03 n° 2134



2011/04 n° 2135





## “EMPRENDER CON RESPONSABILIDAD”

Ángel Pes, economista y Subdirector-RSC- de CAIXABANK  
Norbert Bilbeny, Catedrático de Ética, Universitat de Barcelona  
Editora internacional LID, 2011, diciembre

Con prólogo del Prof. Antonio ARGANDOÑA (Catedrático excedente –y excelente- de Teoría Económica UB y profesor Cátedra “La Caixa” de RSC y Gobierno Corporativo, IESE)

He aquí un libro, de alcance complejo por su íntimo mix de exaltación (oportuna) de la emprendeduría y de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa), del que “el mejor elogio que puede hacerse es que hace pensar” como afirma en su buen y funcional prólogo el excelente economista Antoni Argandoña. Con ello, afirmamos que los propios autores dejan abiertos temas y problemas para seguir. Después de una introducción en que desvelan principios básicos de los autores, los capítulos 1, 2, y 3 se dedican a su-

brayar el papel crucial de los empresarios y de la creación de empresas en relación a generar empleo; los 4 y 5 a la RSC, con valor añadido respecto a tratamientos usuales y, conclusiones. Si todo ello se hace en 127 páginas, notas y bibliografía aparte, uno también tendrá que ser sintético.

Este tándem de autores, filósofo-economista, es en sí mismo una novedad y además, en ambos casos, se trata de personas con obra: el primero, por ejemplo, con su *Ética para la vida* (Península, 2003) y Ángel Pes con su última entrega *Necessitem governants* (Mina, 2007).

A nivel de principios, criterios en el lenguaje de Balmes, valores: En la introducción hallarán los de los autores, avisando de su filosofía social, quizás siguiendo el consejo de Gunnar Myrdal de explicitarlos de entrada para “avisar al lector”. Argandoña acota muy bien la actualidad y alcance de la RSC, que es indisoluble para los autores de la exaltación del papel de la empresa: Es bien necesaria ahora debido “a los fraudes, engaños... con racionalizaciones aparentes de excelencia para los negocios..., excusas para el beneficio particular de unos cuantos, a costa no sólo de daños para otros, sino de elevados costes sociales para todos” (pág. 7). Y advierte: “Claro que la empresa no tiene encargo de salvar el mundo, pero sí tiene la responsabilidad en su parcela, que es amplia, y en la que el empresario tiene responsabilidad de mejorar el mundo, al menos en parte” (pág 7) ¿Refundación del capitalismo? Lo dejo abierto, pero desde luego la economía de mercado ha venido presentando formas diversas.

Pes y Bilbeny se zambullen primero –unas 60 páginas, 3 capítulos- en la promoción de la emprendeduría pero lo hacen bajo los criterios previos de “generación de valor social... ya que los ciudadanos, en uso de su libertad, sólo apoyarán la actividad empresarial si su repercusión en la sociedad ayuda a resolver los problemas clave de cada momento” (pág 20). Referencia, pues, al entorno social y a su valoración del papel del empresario, clave para los autores (1.4 y ... para todo socialdemócrata puesto al día, dentro de los que formo), destacando la premisa de la creación

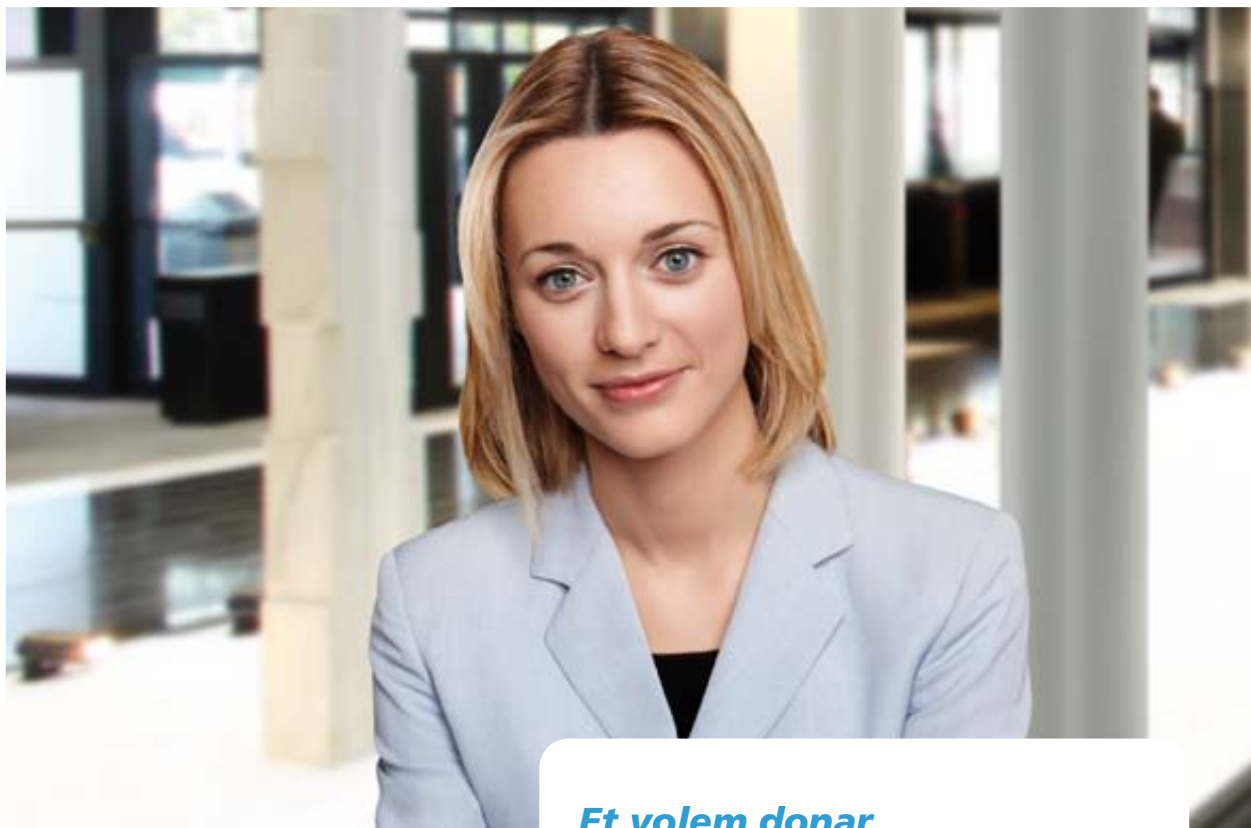
de empleo, aquí y ahora. Les dejo abierta la lectura de estos capítulos, claros y con realismo apasionado. Me limitaré a algunos registros y observaciones: Impresiona la mala posición aún de la economía española en términos de regulación (indicador “Doing Business”, puesto 44, de los peores de Europa), sobre todo por trámites para iniciar un negocio (ind. 133) o protección inversiones (97), todo ello en pág 39. Es interesante el diagnóstico, casi psicológico de los rasgos comunes del empresario: creatividad, ambición y tenacidad. No sé si se puede dar como presente la igualdad de oportunidades, dadas las diferencias socio-económicas, familiares y de formación de partida. Estoy de acuerdo en el potencial de colaboración universidad-investigación-empresa pero creo que, conociendo el paño, hay un paso previo: La reforma a fondo de la institución universitaria, para mí uno de los subsectores públicos más “descontrolado” en cuanto a eficiencia (ya un 2 % del PIB en Catalunya, con sólo un 0,20% del PIB con aportación particular matrículas, el resto Generalitat-impuestos sobre toda la población).

Pero el otro cuerpo del libro es el formado -ya queda dicho antes- por el tratamiento de la Ética de la empresa, al que se dedican 50 densas pero claras páginas, capítulos 4 y 5. Se trata, claro está, de la genérica RSC, pero que los autores especifican más allá de lo que ya ha venido a ser uso común, en ocasiones incluso tópico equívoco. El profesor Argandoña ya comenta contenidos en su prólogo; podré ser, también, aquí breve. Sí, en realidad se trata de asumir un Código ético o de Buenas prácticas por parte de la empresa, por su cuenta, lejos o más allá de los imperativos estrictamente legales. Irradia sobre las relaciones con los clientes, también con los proveedores, con los empleados (por ejemplo RRHH, formación y conciliación familiar), con el medio ambiente y ... hasta con los derechos humanos, atendiendo al lugar de actividad (la globalización se da siempre como una realidad).

Los autores se encaran con el Nobel Milton Friedman, liberal radical, para quien el único fin de la empresa es maximizar su beneficio para los propietarios-accionistas. Asumen que “evidentemente, la finalidad de una compañía es cubrir una necesidad obteniendo beneficios, sin perder de vista que, en el mundo actual, la posición de la empresa en el mercado depende de su capacidad comercial”. Y aquí pueden ponerse todos los demás criterios y principios añadidos. Quizás en esta dimensión se insiste demasiado en las responsabilidades con la sostenibilidad ecológica que para mí es bien difusa, dadas las diferencias territoriales e incluso las divergencias científicas al respecto. Se insiste mucho en la imagen corporativa de la empresa, por algo Pes se ocupa de la marca de una gigantesca entidad financiera catalana, ahora ya banco.

En las conclusiones se sintetiza el mensaje con el designio, para empresas y empresarios de CREACIÓN DE VALOR SOCIAL, que definen con claridad. He de confesar un cierto escepticismo por mi parte, sobre todo hace poco tiempo, sobre tales imperativos asumidos libremente: ¿Implican incremento de costes y, por lo tanto tendencialmente, reducción de beneficios? Y ¿si las otras empresas competidoras no los adoptan? De la mano de Bilbeny y Pes me llegan más luces: Creo que se trata de unas líneas de inversión empresarial a medio-largo plazo, con costes ponderados de acuerdo con la rentabilidad y potencial general de las empresas (¿para pymes?). Quizás sí que se están señalando vías nuevas para una RE-FUNDACIÓN DEL CAPITALISMO, pero puede ser prematuro afirmarlo ya que se trata de todo un sistema complejo e histórico, al que, por cierto, nadie sensato encuentra, ahora, alternativa organizacional. Como aconseja mi admirado profesor Argandoña: ¡léanlo!, por favor. ■

Jacint Ros Hombravella  
Catedrático Emérito de Economía (UB)



## ***Et volem donar la benvinguda***



**"la Caixa"**

**[Tu] ets l'Estrella**

A "la Caixa" volem estar prop de les persones i establir-hi una relació de confiança, per poder-los oferir solucions adaptades a les necessitats que tinguin. Per això, ara, si et fas client nostre, et donem la benvinguda amb un Pack multiExperiències amb més de 2.000 activitats per triar: de gastronomia, benestar i aventura. Informa-te'n en aquesta oficina o a [www.laCaixa.es](http://www.laCaixa.es)



Promoció vàlida per a clients nous de "la Caixa" del 27 de febrer al 29 d'abril de 2012 o fins que se n'exhaureixin les existències (50.000 unitats). Es lliurarà el Pack multiExperiències pel fet d'obrir un dipòsit a la vista i ingressar-hi un mínim de 500 €, activar una targeta financera i contractar el servei Línia Oberta o el de domiciliació de rebuts. Promoció exclusiva per a persones físiques i limitada com a màxim a un pack per cada client primer titular d'un dipòsit a la vista. Retribució en espècie subjecta a l'ingrés a compte segons la normativa fiscal vigent. NRI: 282-2012/9681



**METROPOLIS SEGURETAT** ofereix serveis de seguretat privada, integrats per Vigilants de Seguretat, sistemes d'alarma i càmeres de seguretat i l'assessorament als nostres clients.

**METROPOLIS CENTRE ESPECIAL DE TREBALL** permet als nostres clients integrar laboralment persones amb discapacitat a diverses posicions dins de l'empresa, complint amb la LISMI (2% de treballadors amb discapacitat a empreses amb més de 50 treballadors) i potenciant el seu programa de Responsabilitat Social Corporativa.

**METROPOLIS NETEGES** ofereix serveis de neteja per a grans clients. Ens comprometem a millorar la qualitat, els rendiments i a la reducció de costos mitjançant noves tècniques i mètodes basats en la innovació en els elements de neteja (sistema TTS, que millora rendiments i preveu riscos físics o accidents) i productes que respecten el medi ambient (sistemes d'ionització, ozonització, microfibres i economització).

La nostra cartera de clients està formada pels següents àmbits: Fàbriques, Edificis d'oficines, Entitats bancàries, Museus, Aeroports, Administració Pública (Generalitat, Diputacions, Consells Comarcals, Ajuntaments), Hospitals, Centres Assistencials, Residències Geriàtriques, Centres Educatius, Hotels).



902 161 026