

# La tormenta perfecta...

ALFREDO BRIGANTY  
QVADRIGAS ABOGADOS

*Son los momentos difíciles los que nos brindan la oportunidad de estar a la altura de las circunstancias... Esto dije en la última publicación de este Magazine. Y, sorprendentemente, medio año después, son muchos los jabatos que siguen aguantando estoicamente, a pesar de que los acontecimientos obligan, cuando menos, a una reflexión sosegada que invitaría a cualquiera a salir huyendo, si no fuera por el estado de necesidad que afecta a las redes de distribución en el sector de la automoción.*

No es solo el maldito virus el causante de la debacle. También el desenfreno y la falta de prudencia de muchos, de siempre empeñados en arrimar las ascuas a su sardina...

Por este motivo, sigo en el bucle de la insistencia, y no puedo ocultar mi enorme preocupación ante los desvaríos que a diario percibo en el sector y que han rebrotado en exceso por la necesidad preestablecida de un cambio de modelo de negocio, pergeñado por los gurús de la industria hace más de un lustro; un cambio forzoso (y forzado) que, con la excusa del COVID, terminará por imponerse con mayor rapidez de la prevista, bajo el manto de lo inevitable... ¡Nada de tamaño calado se improvisa!

Tanto es así que el devenir de los acontecimientos durante los últimos meses permite vislumbrar con nítida claridad la reconversión de la industria. Basta con analizar en su conjunto algunas coincidencias:

## I. LA IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

**A. Las ventas directas** de los fabricantes se están incrementando a ritmo galopante, afectando a casi la totalidad de los clientes y productos, incluso a los vehículos de ocasión, que quedan en poder de las financieras filiales por culpa de las políticas de remarketing, de manera que ya se habla de una **distribución dual**, caracterizada por la concurrencia en el mercado de las redes oficiales, con los propios fabricantes, para lo mismo...

**B. La coexistencia de concesionarias filiales**, capaces de competir en el mercado con información privilegiada que, por mucho que se intente disimular, obra en poder de las matrices, con el consiguiente riesgo de tráfico de información sensible y decisiones discriminatorias, en detrimento de las redes oficiales de capital ajeno...

**C. La transformación de las financieras de marca** en empresas de servicios no financieros, llamadas a asumir los mismos negocios atípicos (seguros, matrículas, reventa de vehículos de ocasión, etc.) que antaño ayudaban a los concesionarios a minimizar la paulatina falta de rentabilidad predisuelta por los fabricantes, mermándose así el músculo económico de las redes de distribución...

## Ya se habla de una distribución dual, caracterizada por la concurrencia en el mercado de las redes oficiales, con los propios fabricantes

**D. El establecimiento de placas de distribución de recambios**, para que unos pocos operadores se encarguen de organizar el suministro a terceros, con precios de referencia fijados por los fabricantes, a cambio de una comisión, en detrimento del negocio tradicional, más atomizado y rentable...

**E. El impulso y fortalecimiento de marcas propias para la distribución de los vehículos de segunda mano** (a modo de ejemplo Das Welt Auto, Selección Plus, Spoticar etc), ampliándose el control de los fabricantes sobre una actividad que, de siempre y a su costa, realizaron los distribuidores por ser libre en el mercado y ajena la normativa comunitaria de exención por categorías aplicable al sector de la automoción...

**F. El desarrollo de productos y servicios digitales**, que no solo afectará a la **multimarca**, sino también a la posibilidad de incorporación de nuevos operadores, por la dificultad que entrañará el conocimiento de la información necesaria para reparar y mantener los diversos modelos de las distintas marcas, por su nivel tecnológico, por los diferentes estándares exigibles y por la incertidumbre que suele generar lo desconocido...

**G. La potenciación de otros canales de distribución tan deshumanizados como el canal online**, que nos obliga a pensar, a mayores, incluso en la aparición de terceros partícipes, bautizados como parásitos, en tanto concurrentes y divergentes en compromisos, frente a las redes oficiales...; un canal que desentrañará como problema la fijación del precio del vehículo, a la vista de la falta de necesidad de inversiones en instalaciones y de la exigibilidad de cumplimiento de criterios de calidad... ¡Un verdadero mundo para los oportunistas!

**H. El Big Data** y las evidentes ventajas que supone la **gestión del dato**, exigible por los fabricantes al albur de la evolución tecnológica de los productos y de una nueva normativa que, curiosamente, ha venido a desarrollarse en este contexto tan volátil...

**I. Las emergentes tecnologías**, que permiten hablar de una nueva movilidad y de usos diversos para



los vehículos, que ya están obligando a las redes a modificar sus prácticas comerciales, hasta el punto de tener que aceptar la desnaturalización del negocio tradicional. Se impone el renting, el carsharing, el ridesharing, el poolsharing..., una amalgama de anglicismos que conducen a la posibilidad inevitable de usar de manera compartida lo que siempre constituyó una inversión tan esencial como la de la vivienda...

## II. LA PROLIFERACIÓN DE CONTINUAS IMPOSICIONES COMERCIALES

Si ya es difícil tener que asumir tanta novedad, mucho más apreciar cómo se siguen desmelenando los directivos de las marcas para imponer el desenfreno de sus principales, con la socorrida cantinela de los designios de la central, la sede, los cuarteles generales (headquarters) y hasta de acuerdos y reuniones inexistentes, por si cuela...

Me refiero a continuas imposiciones sobre circunstancias tan vitales para la viabilidad del negocio como:

**J. Los objetivos de ventas** que, por desproporcionados e inalcanzables, obligan a gran parte de la red a incurrir en **auto-matriculaciones masivas**, si se

pretenden cobrar los bonus necesarios para afrontar, en lo posible, las necesidades organizativas de la empresa, y a costa de tener que incrementar aún más el endeudamiento, cargando en las pólizas de crédito los vehículos que se fabrican cuando el mercado no los demanda... La burbuja de las ruedas no ha desaparecido y es consustancial a la vorágine inflacionista de los fabricantes...

**K.** El complejo **sistema remuneratorio**, que se sustenta cada vez más en la exigencia de un precio de compra del vehículo por el concesionario muy superior al que después podrá revenderlo al consumidor final, precio que posteriormente reposiciona el fabricante mediante **campañas** –predispuestas por ellos mismos– que las redes deben aplicar si quieren ser competitivos en el mercado. (Ni que decir tiene que la conexión existente entre la imposición de objetivos y del sistema de campañas, ligado a la remuneración que finalmente podría recibir cada concesionario para hacer rentable la actividad, afecta no solo a su cuenta de resultados, sino también a su capacidad de competir en el mercado...).

**L.** Las **inversiones en nuevos estándares** y los **gastos de formación** requeridos para asumir las tecnolo-

gías emergentes... Me vienen a la cabeza las inversiones necesarias en postes eléctricos, o en instrumental idóneo para no sucumbir ante el voltaje de esas baterías tan costosas, y la formación requerida a los ingenieros que se precisan ahora en los talleres, por no referirme a esas **plataformas digitales** a través de las cuales se terminará por probar un coche...

**M.** Los **gastos superfluos** que se originan para alimentar políticas de marketing innecesarias e improproductivas, como sucede con la exigencia de compra de llaveros, camisetas, gorras, pulseras, relojes y demás souvenirs, para satisfacer –por increíble que parezca– algunos compromisos de terceros...

**N.** Las continuas **transferencias de costes**, dispuestas por el artículo treinta y tres...

Me van a perdonar el atrevimiento, pero socarronamente se me viene a la cabeza la posibilidad de identificar este cúmulo de prácticas cotidianas como el **Conjunto de Obligaciones Vilmente Impuestas a los Distribuidores, el COVID sectorial**.

## III. LA SUSTITUCIÓN DE LOS REGLAMENTOS COMUNITARIOS

Quien me conoce sabe que suelo maliciar las simples coincidencias en este sector tan importante para la economía mundial, pues los fabricantes han gozado siempre del asesoramiento de grandes multinacionales especializadas en desarrollo de negocios, que han establecido sus estrategias a través de planes a medio y largo plazo, evitando por todos los medios la posibilidad de improvisaciones.

Por esta razón, me refiero a la coincidencia de la próxima expiración de los Reglamentos (UE) nº 330/2010 y (UE) nº 461/2010, pues abre la posibilidad de una regulación futura más o menos perjudicial a las expectativas de los consumidores, de los fabricantes y, cómo no, de las redes de distribución, atendiendo a los verdaderos intereses subyacentes. A nadie se le esconde la fortaleza de la industria en Europa, ni el especial interés de los distintos operadores económicos por protegerse de alguna manera frente a los vaivenes del mercado.

**Ñ.** Parece lógico que los fabricantes deseen por todos los medios proteger, al límite de sus posibilidades, las enormes inversiones que requiere la nueva movilidad, junto a las políticas medioambientales imperantes, por

lo que es razonable pensar en su interés en el devenir del futuro reglamentario aplicable al sector...

**O.** Como contrapunto, los distribuidores, siempre débiles frente a los designios de sus principales, que también tratarán de protegerse invocando la conveniencia de que el legislador comunitario atempere, en lo posible, los desequilibrios existentes, pues afectan al mercado y al consumidor. A estos efectos, solo cabe empeñarse en el retorno de aquellas cláusulas blancas que en el Reglamento (UE) 1400/2002 facilitaron el establecimiento de ciertas cautelas y exigencias formales conducentes a oxigenar el mercado y las expectativas de los consumidores, los verdaderos árbitros en el proceloso mundo de la competencia.

## La estructura contractual sobre la que se va a sustentar el sector de la automoción en el futuro supondrá una mixtura tan inusual como sorprendente

Me estoy refiriendo a la necesidad de que, tanto los concesionarios, como los talleres de servicios, consigan de nuevo el derecho a ceder libremente el negocio a otro miembro de la red oficial a la que pertenezcan; a la obligación que debe pesar sobre los fabricantes para que motiven –de forma clara y objetiva– las resoluciones contractuales; al establecimiento de una vigencia contractual estable y duradera, así como a la obligación de conceder un preaviso suficiente para mitigar en lo posible los daños y perjuicios en caso de resolución de la relación mercantil, y al establecimiento de normas que posibiliten dar solución rápida y eficaz a las controversias que pudieran afectar a las partes, en tanto protagonistas en un mercado siempre peculiar y estratégico.

Sobre toda esta enjundiosa problemática, he venido insistiendo desde que a mediados del año 2019 se inició el período de consultas de las autoridades europeas de la Competencia, (Magazine PROASSA números 44 y 45), abogando por la conveniencia de un reglamento único y específico para el sector de automoción, teniendo en cuenta, además, que de no conseguirse la especialización que durante más de treinta y cinco años ha protegido al sector, el control de los fabricantes será todavía más agobiante.

## IV. LA MODIFICACIÓN DE LOS CONTRATOS DE COLABORACIÓN MERCANTIL

En este contexto tan trepidante, no nos podemos llevar a engaños. La estructura contractual sobre la que se va a sustentar el sector de la automoción en el futuro supondrá una mixtura tan inusual como sorprendente.



**P. La modificación del status quo tras el consiguiente adelgazamiento de las redes**, con la asignación de contratos de distinta tipología según la actividad a ejercer, de manera que nos permitirá percibir cómo algunos concesionarios pasarán a ser agentes, según la rama de actividad o el modelo de negocio que los fabricantes preestablezcan en cada caso.

Nos vamos a encontrar a un mismo empresario, relacionándose con una misma marca, a través de contratos coetáneos y de distinta denominación (de concesión, de agencia y, por qué no, de franquicia), a sabiendas de que la naturaleza de todos es de mera colaboración mercantil, con sus matices en las obligaciones y derechos.

**Q. La modificación de los contratos vigentes** es ya una realidad en algunos grandes grupos, y los restantes –aunque lo oculten– están trabajando al efecto, de manera que nos toparemos con la búsqueda de un mayor control por parte de los fabricantes, a través de una serie de cláusulas desequilibradas.

**R. La duración** de los contratos, aun siendo en su gran mayoría indefinidos, se intentará modificar.

**Excesos, imposiciones y prácticas comerciales, requieren de una reflexión política e institucional profunda para dar luz a una necesaria regulación que desbroce el proceloso y enigmático mundo de las ruedas**

**S. Los pactos de no competencia...**

**T. y las obligaciones de marca única** y/o de exclusiva dedicación a un solo grupo multinacional parecen impenables.

**U. La renuncia a derechos adquiridos y a compensaciones e indemnizaciones futuras** constituirá objetivo prioritario, como siempre.

**V. La deliberada ausencia de una cláusula de rentabilidad**, por extraño que parezca, tiene por finalidad la modificación de las condiciones comerciales a criterio del fabricante.

**W. La asunción de la clientela**, por la notoriedad de marca y por la gestión del dato, no volverá a ser cuestión controvertida.

**X. La introducción de normas de responsabilidad corporativa y compliance** no ofrece dudas.

**Y. El sometimiento al fuero del fabricante**, tampoco.

**Z. Ni el uso de cláusulas particulares de vigencia temporal** con las que, a modo de anexos, se pretenderá facilitar la modificación anual de cuestiones comerciales relevantes, tales como las condiciones económicas, la zona de responsabilidad primaria, los modelos afectos al contrato etc.

**Compartirán conmigo que este ABECEDARIO de razones (de la a a la z)**, excesos, imposiciones y prácticas comerciales, requieren de una reflexión política e institucional profunda para dar luz a una necesaria regulación que desbroce el proceloso y enigmático mundo de las ruedas, y que ampare, sobre todo, las huérfanas inversiones y los riesgos empresariales de los distribuidores.

Son los momentos difíciles los que nos brindan la oportunidad de estar a la altura de las circunstancias... ¡Expuestas quedan!

Y, en mi caso, con la tranquilidad de haberlo intenta-

do, como demuestra que, en el año 2010, ya pusiera toda la carne en el asador, publicando un extenso artículo con el título “La necesidad de una Ley de Distribución para el Sector de la Automoción” en la editorial LA LEY: Los Contratos de Distribución, bajo la dirección del Prof. Alonso Ureba, que pueden encontrar en el capítulo XXI (páginas 829 a 893).

A mayor abundamiento, y convencido de que aquella no llegará a ser más que un brindis al sol, pongo sobre el tapete la existencia en España de Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre el Contrato de Agencia, pues la evolución de los acontecimientos nos obliga a pensar que, en un futuro muy cercano, es este el instrumento que nos ayudará a equilibrar las relaciones mercantiles entre los fabricantes y sus redes de distribución.

Termino, como siempre, acordándome de mi madre, para recurrir a la frase que nos dice que, con los mimbres que tenemos, habremos de hacer la cesta...

Con mi respeto a los discrepantes, así lo veo yo, siempre con el mismo entusiasmo. ■