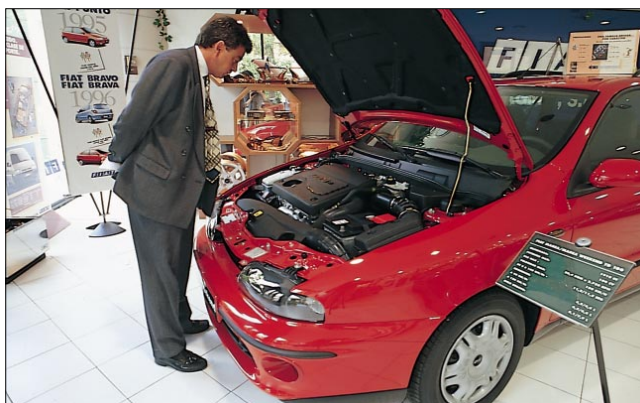


# EL FUTURO DE LA DISTRIBUCION DE AUTOMOVILES EN ESPAÑA

■ JUAN ANTONIO MARTINEZ DAPENA



Tradicionalmente el sector de distribución de automóviles en España ha sido noticia, únicamente por su cifra de ventas. Así, ha sido frecuente oír hablar de bonanza o crisis al mismo tiempo que se hablaba de alzas o caídas en las ventas. Pero más recientemente comienzan a ser habituales artículos y comentarios relativos a alteraciones estructurales en el sector; por ello, con este trabajo se intenta arrojar un poco de luz respecto a qué está pasando en el sector y los cambios que se avecinan en el mismo.

En la mayor parte de las familias españolas hay uno o más coches, somos usuarios del automóvil y, por tanto, usuarios del sector de distribución de los mismos. Es cierto también

que usamos muchas otras máquinas tales como las cocinas con las que guisar los alimentos, los televisores, neveras, etcétera, pero en el caso de los coches se dan circunstancias diferenciadoras desde el punto de vista de la adquisición y el uso. Probablemente lo primero que un usuario de automóviles percibe es que los comercios de coches no se llaman "tiendas de coches", sino "concesiones" lo cual, como veremos más adelante, es fruto de un sistema de distribución único respecto a cualquier otro producto; además, en el proceso de compra de un automóvil es frecuente que una parte importante del pago de la compra lo constituya la entrega de una unidad usada, lo cual es poco frecuente en otro tipo de bienes.

La diferencia esencial de la distribución de automóviles con la de otros productos descansa en que los concesionarios se comprometen contractualmente con el fabricante que representan a no vender vehículos de otras marcas y éstos, a cambio, otorgan al concesionario una zona geográfica de representación exclusiva. Se trata, en consecuencia, de un régimen de distribución exclusivo. Esto último, en principio, choca de plano con la legislación comunitaria de libre competencia, pues el Tratado de Roma tiene entre sus principios básicos el de permitir la libertad de mercado entre los países miembros, prohibiendo cualquier acuerdo entre empresas que tenga por objeto impedir, falsear o restringir el





libre juego de la competencia, así como el abuso de una empresa de una posible posición dominante; de esta manera, en la medida que los fabricantes nombran a concesionarios exclusivos para áreas geográficas exclusivas, vulneran las reglas del libre mercado.

Es preciso destacar también que el derecho comunitario prevalece sobre el nacional, lo que implicaría incluso la aplicación directa de la norma comunitaria sobre cualquier disposición nacional contraria.

El artículo 85 del Tratado CEE, párrafo 2º, establece que los acuerdos entre empresas y las decisiones de asociaciones de empresas contrarias al artículo 85, párrafo 1º, son nulos. No obstante, el objetivo de dicho artículo no es el de prohibir todos los acuerdos entre empresas, sino controlarlos, entendiendo que pueden ser autorizados en la medida en que resulten beneficiosos para el interés general para ello determina dos condiciones positivas y dos negativas.

Las condiciones positivas son:

- El acuerdo debe comportar una ventaja: es necesario que mejore la producción o la distribución de los productos o que permita promover el progreso técnico o económico.

- La ventaja mencionada en el punto anterior debe ser compartida por los usuarios, los cuales deben recibir una parte equivalente del beneficio resultante.

Las dos condiciones negativas son:

- El acuerdo sólo debe imponer las restricciones estrictamente necesarias para alcanzar dichos objetivos.

- El acuerdo no debe dar a las empresas partícipes del mismo la posibilidad de eliminar a la competencia en una parte sustancial de los acuerdos en cuestión.

De esta forma, existe desde 1985 un Reglamento de la Unión Europea relativo a los acuerdos de distribución y servicio de venta y postventa de vehículos automóviles. El primer Reglamento fue el 123/85 sustituido en 1995 por el 1.475/95.

Dichos Reglamentos son aplicables a los acuerdos en que no participan más de dos empresas y en los que una de las partes se comprometa, con respecto a la otra, a no suministrar en el interior de una zona definida de mercado más que a dicha empresa y a un número determinado de empresas de la red de distribución, con fines de reventa, vehículos automóviles concretos de tres o más ruedas, destinados a ser utilizados en las vías públicas y, en relación a ellos, sus piezas de recambio.

La distribución de automóviles se considera que cumplen los requisitos anteriormente citados al entender que aspectos tan importantes como la asistencia técnica y la seguridad vial están mejor garantizados con un sistema de distribución exclusiva.

El Reglamento comunitario no sólo es la norma-marco del sector, es además la única norma específica que lo regula, pues no existe en el ordenamiento jurídico español norma alguna relativa a este sector, a pesar de sus características específicas. Es pues este Reglamento el que permite que los fabricantes de coches tengan un modelo de distribución que choca con los principios básicos de derecho de competencia comunitarios.

### DISTRIBUCION EXCLUSIVA Y DISTRIBUCION MULTIMARCA

Es preciso aclarar que existen básicamente dos formas de distribución de automóviles, la distribución exclusiva, (utilizada en Europa) y la distribución no-exclusiva con tiendas multimarca, (usada en América), en donde una misma empresa en un mismo local



vende varias marcas de coches diferentes sin ningún tipo de área de distribución exclusiva. Resulta obvio que la configuración del sector cambia radicalmente según el modelo que se adopte, por ello es comprensible la expectación existente ante la redacción del nuevo reglamento.

El Reglamento de la Comisión (CEE) 123/85 es de fecha 12 de diciembre de 1985, su vigencia terminaba el 30 de junio de 1995, por ello era preciso tomar una decisión sobre él pues en principio tenía caducidad.

La Comisión Europea se había comprometido con la industria del automóvil a mantener una normativa específica para la distribución y servicio de automóviles. En su comunicación de 23 de febrero de 1994 sobre la industria del automóvil en la Unión Europea, la Comisión declaró que estaba... "examinando los cambios que pudieran realizarse en el reglamento 123/85 para asegurar que prevalecerá en la unión el modo más eficaz de distribución de automóviles habida cuenta de la necesidad de un equilibrio entre las diversas partes implicadas y la contribución del sistema de distribución exclusiva y selectiva a la administración eficaz del acuerdo entre Japón y la UE para el comercio de automóviles; la administración eficiente de este acuerdo no debe debilitarse en modo alguno".

El enfoque de la autoridad comunitaria pretendía armonizar los intereses particulares de las partes involucradas, fabricantes, recambistas, concesionarios y consumidores. Pero no podemos olvidarnos como el propio texto citado





# LAS CARRETILLAS ELEVADORAS ELECTRÓNICAS "SERIE EU"

Las carretillas más productivas, seguras y ecológicas.



EU 15 - 17,5  
Capacidad: 1.500 - 1.750 Kg.



EU 3/12 - 3/15 - 3/17,5  
Capacidad: 1.200 - 1.500 - 1.750 Kg.



EU18 - 20 - 22  
Capacidad: 1.800 - 2.000 - 2.200 Kg.  
EU25 - 28 - 30  
Capacidad: 2.500 - 2.800 - 3.000 Kg.

La **serie EU** representa una nueva concepción de la carretilla elevadora. Un corte con el pasado por su tecnología y funcionalidad del más alto nivel. La solución a todas sus necesidades:

- Mayor autonomía
- Menores costes de mantenimiento
- Máxima seguridad
- Maniobrabilidad total
- Múltiples prestaciones



Si quiere más información,  
llame al **Tel. 900 200 469** llamada gratuita.



CUADRO Nº 1

## RESULTADOS DE EXPLOTACION DE LOS CONCESIONARIOS

% SOBRE VOLUMEN FACTURACION

|                             | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>CONCESIONES GRANDES</b>  |        |        |        |        |        |
| MARGEN NETO                 | 10,20  | 11,10  | 10,65  | 10,74  | 10,39  |
| GASTOS F.G.                 | 7,65   | 8,70   | 7,97   | 8,64   | 9,23   |
| R. BRUTO EXPLOTACION        | 2,55   | 2,40   | 2,69   | 2,10   | 1,16   |
| NETO ATIPICOS               | (1,46) | (1,55) | (1,41) | (1,41) | (0,75) |
| RESULTADO NETO              | 1,09   | 1,08   | 1,29   | 0,62   | 0,40   |
| <b>CONCESIONES PEQUEÑAS</b> |        |        |        |        |        |
| MARGEN NETO                 | 9,78   | 10,66  | 9,98   | 9,65   | 9,66   |
| GASTOS F.G.                 | 6,64   | 7,99   | 7,08   | 7,54   | 8,59   |
| R. BRUTO EXPLOTACION        | 3,18   | 2,67   | 2,90   | 2,13   | 1,03   |
| NETO ATIPICOS               | (1,83) | (1,85) | (1,71) | (1,81) | (1,34) |
| RESULTADO NETO              | 1,35   | 0,82   | 1,20   | 0,32   | (0,30) |

FUENTE: Agregado Concesionarios.

anteriormente específica, que la reforma del Reglamento se hace en un momento en que la industria del automóvil europea alcanza un acuerdo con Japón, vigente sólo hasta 1999.

Este acuerdo supone una tregua para la industria europea, al aceptar la industria japonesa autolimitar sus ventas a la Unión Europea durante este periodo, a cambio de no recibir trabas para sus exportaciones pasado el mismo. La Unión Europea, al igual que la industria del automóvil europea, es consciente del desfase en términos de productividad de ésta con respecto a la industria japonesa.

El plazo de tiempo de tregua que la industria japonesa aceptó "voluntariamente" se supone que debe ser utilizado por los fabricantes europeos para mejorar su productividad y para que la liberalización del mercado coincida con una fase expansiva del ciclo económico que permita la plena liberalización de las importaciones japonesas con menos traumas.

Los fabricantes de automóviles saben de la dificultad de igualar o superar en productividad a los japoneses, pero son conscientes de que existen otros mecanismos que actúan como

barreras de acceso muy efectivos para el mercado europeo, especialmente, dificultando la implantación de las redes de distribución.

Cuando los fabricantes japoneses desembarcaron en Estados Unidos se encontraron con un modelo de distribución multimarca, el cual permitía que los concesionarios ya establecidos vendiesen los coches japoneses como una línea más de producto.

De esta forma, en pocos meses y sin un esfuerzo inversor importante, los fabricantes japoneses tenían redes de distribución completas. Fabricantes y autoridades europeas entienden que, al impedir el acceso a las redes de distribución ya montadas a los japoneses, retrasan y dificultan la penetración comercial de los mismos.

Por este motivo, que al final ha sido el que más ha terminado pesando en el juego de intereses, no parecía oportuno, ni necesario, sustituir el Reglamento vigente por uno enteramente nuevo, sino simplemente introducir algunas modificaciones en el 123/85, entre las cuales cabe resaltar, por su repercusión en la reestructuración del sector, las que se recogen en los cuatro puntos siguientes:

## 1. ORGANIZACION DE GRUPOS DE CONCESIONES

El Reglamento 123/85 permitía al fabricante imponer al concesionario la prohibición de que éste vendiese vehículos de otra marca. Sin embargo, conforme el artículo 5, el fabricante debía eximir al concesionario del cumplimiento de este punto cuando el concesionario demostrase que existían razones objetivas para ello. Teóricamente existía una puerta abierta a las concesiones multimarca, pero la realidad de los hechos fue que a pesar de darse un elevado número de situaciones donde existían razones para ello, los casos de concesiones multimarca fueron excepcionales.

Para intentar corregir esta situación, el nuevo texto parte del principio de que el concesionario debe tener total libertad para distribuir vehículos de otras marcas, siempre que realice la actividad en locales separados, con una gerencia separada, bajo forma jurídica separada y de tal modo que se impida la confusión entre marcas y locales.

Se plantean diversos interrogantes respecto a este punto, uno de ellos es el relativo al término de locales separados, pues no se prefigura un criterio o mecanismo de arbitraje para definir el concepto "locales separados" ni siquiera quien habrá de definir este concepto. "Locales separados" pueden ser dos ambientes de una misma exposición de ventas delimitados por una mampara o bien dos edificios comerciales a una distancia de un kilómetro, las consecuencias de uno u otro caso son totalmente diferentes.

"Gerencia separada", "forma jurídica diferente", dos concesiones cada una representada por una sociedad diferente, en locales separados, con gerencia separada. ¿Se puede hablar en este caso de multimarca? La respuesta a esta pregunta es un "no" rotundo. En España el fenómeno de grupos familiares que detentan más de una concesión de vehículos de marcas diferentes no es infrecuente y a ello los fabricantes no se han opuesto (salvo en contados casos), por lo cual el Reglamento



# La Tecnología no tiene límites...

... y Linde lo demuestra en la nueva transpaleta eléctrica de conductor acompañante que facilita la máxima maniobrabilidad en el mínimo espacio.

**OFERTA ESPECIAL LANZAMIENTO**

**675.000,- Ptas.**  
+ 16% IVA

- Horquillas 560 x 1150 mm
- Variador electrónico Linde
- Cuenta horas e indicador descarga batería
- Ruedas motriz de goma
- Rodillos de carga simples
- Cargador de batería incorporado
- Batería 24 V 180 A/h

OFERTA VALIDA HASTA EL 15.10.97



El nuevo modelo Linde T 16 de 1.600 kg. de capacidad de carga es la última innovación en transpaletas de conductor acompañante de altas prestaciones y equipamiento completo.



Un nuevo concepto de trabajo, denominado por Linde como Dimensión M, que engloba la intervención de parámetros como la forma del chasis, la línea y el tamaño del timón y horquillas, que a nivel práctico consiguen la máxima rentabilidad en cuanto a la relación espacio / maniobrabilidad.



Ideal para grandes cargas. Incorpora el LTM, Módulo Transistorizado de Linde que permite un rendimiento excepcional en el arranque en pendientes, mayor efecto de empuje en salida y aceleraciones suaves y precisas.



Cargador de batería incorporado con toma de corriente a 220 V.

**LINDE CARRETILLAS E HIDRAULICA, S.A.**  
Central: Ctra. Madrid - Barcelona Km. 599,32 • 08780 PALLEJA (Barcelona)  
Tel.: (93) 663 03 95 • Fax.: (93) 663 13 04  
Delegación: Avda. San Pablo, 16 Pol. Ind. Coslada • 28820 COSLADA (Madrid)  
Tel.: (91) 671 00 55 • Fax.: (91) 673 77 44

**Linde**  
Confianza por continuidad  
continuidad por innovación

32 SERVICIOS EXCLUSIVOS DE VENTA Y ASISTENCIA EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL

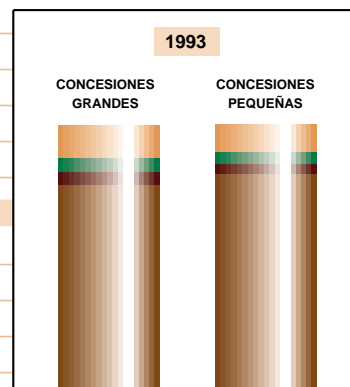


CUADRO N° 2

## VOLUMEN DE VENTAS POR DEPARTAMENTOS

PORCENTAJES

|                             | 1990         | 1991         | 1992         | 1993         |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>CONCESIONES GRANDES</b>  |              |              |              |              |
| VEHICULOS NUEVOS            | 80,4         | 76,8         | 79,8         | 77,1         |
| VEHICULOS USADOS            | 4,1          | 4,7          | 4,3          | 4,8          |
| TALLERES                    | 4,7          | 5,4          | 4,7          | 5,0          |
| RECAMBIOS                   | 10,9         | 13,0         | 12,2         | 12,5         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |
| <b>CONCESIONES PEQUEÑAS</b> |              |              |              |              |
| VEHICULOS NUEVOS            | 83,1         | 80,1         | 82,5         | 81,0         |
| VEHICULOS USADOS            | 5,2          | 3,4          | 3,4          | 3,7          |
| TALLERES                    | 3,2          | 4,8          | 4,0          | 4,5          |
| RECAMBIOS                   | 7,8          | 10,8         | 9,8          | 10,8         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |



FUENTE: Agregado Concesionarios.

nuevo no aporta nada novedoso. Por otra parte, en el supuesto de dos concesiones con gerentes y locales diferentes, el único vínculo que podrían oponer los fabricantes es el relativo a la propiedad, pero en el caso de una sociedad anónima.

¿Es ello factible? Nuevamente, la respuesta vuelve a ser negativa. Existen multitud de mecanismos legales, como las sociedades patrimoniales o el uso de testaferros que pueden vulnerar esta prohibición; de hecho, ello nunca ha sido un problema que preocupase a los fabricantes, por todo esto podemos concluir que las aportaciones del nuevo reglamento en este aspecto no han sido relevantes.

## 2. OBJETIVOS DE COMPRAS, STOCKS Y VENTAS

El Reglamento 123/85 partía de la premisa de que tales objetivos no restringen la libertad de competencia cuando se trata de mínimos. Sin embargo, tales objetivos han sido utilizados para presionar a los concesionarios, ya que la cuantificación y fijación de los mismos ha sido tradicionalmente realizada por los fabricantes sin contar con los con-

cesionarios. Para solventar esta situación, el nuevo reglamento establece que deben fijarse de mútuo acuerdo y en caso de discrepancia las partes deben someterse a arbitraje.

Sin duda éste es uno de los más claros avances del nuevo Reglamento que sienta un precedente para un nuevo modelo de relaciones entre concesionarios y fabricantes, (especialmente para el caso español) pues al estar regulado el arbitraje por ley (núm 36/1988), ésta impide que la interpretación de la figura del mismo pueda ser adulterada por una de las partes, especialmente los fabricantes, quienes podrían imponer su posición dominante.

## 3. DURACION Y TERMINACION DEL CONTRATO

Las disposiciones del viejo Reglamento –artículo 5, puntos 2 y 3– suponían una auténtica “espada de Damocles” para los concesionarios, puesto que la cancelación ordinaria en la mayor parte de los contratos se realizaba con un plazo de preaviso de sólo un año, lo cual implicaba una gran inseguridad para los concesionarios al dejarlos en un permanente estado de incertidumbre.

El nuevo Reglamento se propone suavizar esta situación, y de hecho lo logra en parte al ampliar la duración mínima del contrato a cinco años y también por fijar un plazo de preaviso de dos, con la excepción de que previamente se haya pactado una indemnización.

## 4. PREVENCIÓN Y SUPRESIÓN DE ABUSOS

La Unión Europea tiene, entre su bagaje ideológico, la supresión de todo tipo de trabas a la libertad de mercado; de esta forma, se muestra especialmente sensible al tema de los precios, así no ve con buenos ojos los intentos de los fabricantes de controlar la política de precios de los concesionarios.

El nuevo Reglamento impide la intervención de los fabricantes en los precios de reventa que quieran realizar los concesionarios.

Particularmente, la UE es sensible a las diferencias de precios de un Estado a otro, algo que considera malsano para la libertad de competencia y, en consecuencia, hace especial mención a la libertad para realizar importaciones paralelas.

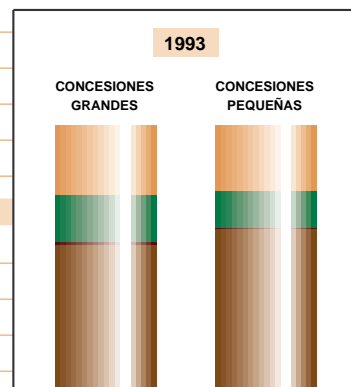


CUADRO N° 3

## CONTRIBUCION AL MARGEN BRUTO POR DEPARTAMENTOS

PORCENTAJES

|                             | 1990         | 1991         | 1992         | 1993         |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>CONCESIONES GRANDES</b>  |              |              |              |              |
| VEHICULOS NUEVOS            | 59,1         | 55,5         | 60,5         | 54,9         |
| VEHICULOS USADOS            | 0,5          | 0,4          | 0,0          | 0,8          |
| TALLERES                    | 17,2         | 17,8         | 17,0         | 18,0         |
| RECAMBIOS                   | 23,0         | 25,3         | 22,5         | 26,3         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |
| <b>CONCESIONES PEQUEÑAS</b> |              |              |              |              |
| VEHICULOS NUEVOS            | 71,3         | 60,4         | 67,6         | 60,6         |
| VEHICULOS USADOS            | 1,6          | (0,5)        | (1,7)        | 0,4          |
| TALLERES                    | 10,5         | 16,1         | 13,4         | 14,0         |
| RECAMBIOS                   | 16,6         | 24,0         | 20,6         | 24,9         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |



FUENTE: Agregado Concesionarios.

Otro de los puntos en los que existe actualmente un especial seguimiento, es el de revendedores paralelos. Es notorio el caso de compañías de alquiler sin conductor, las cuales compran sus vehículos aprovechándose de ventajas comerciales derivadas de su volumen de compra, obteniendo precios de compra mejores que los de los concesionarios. Además, es preciso decir que estas grandes empresas, en ocasiones multinacionales, pueden escoger el mercado más interesante para realizar su compra.

Una vez realizada ésta, los coches se venden en cualquier país con pocos meses de uso, a menudo sin haber llegado a alquilarse una sola vez. Este tipo de conductas socavan el mercado de los concesionarios que contemplan como estas redes paralelas compiten con sus mismos productos deteriorando su mercado pese a ser distribuidores en exclusiva para un territorio.

Si bien es cierto que el nuevo Reglamento comunitario permite pequeñas modificaciones en la configuración del sector, éstas no se producen por sí solas sino por el juego de los intereses de los fabricantes y la evolución del mercado.



### EVOLUCION DEL MERCADO ESPAÑOL

El mercado español de turismos alcanza su cenit en los años 1989 y 1990 en los que se supera el millón de matriculaciones en medio del clima de optimismo y crecimiento de aquellos años. Ya a partir de 1991 comienza a caer hasta poco más de 700.000 unidades, cifra que podría ser incluso menor, pues en los datos de matriculaciones posteriores a este año tienen gran influencia las importaciones de coches de segunda mano y las ventas a alquiler sin conductor las cuales, obviamente, no son ventas de turismos nuevos. Cuantificando estos dos fenómenos los datos serían aún peores.

El optimismo de finales de los ochenta hizo creer a mucha gente del sector, especialmente a los fabricantes, que el mercado seguiría creciendo hasta alcanzar el millón y medio de unidades; dichos cálculos se basaban en que la economía española crecía más deprisa que la media europea, a la que se le acercaba, y en las cifras de motorización españolas todavía inferiores a las europeas. Parecía que el mercado español todavía era el único gran mercado europeo en expansión, frente al alemán, francés, italiano e inglés que eran exclusivamente de reposición.

La peseta era, además, sorprendentemente fuerte y estable, de forma que los precios de los coches en España eran los más altos de toda Europa, con lo que los fabricantes obtenían los mejores márgenes de venta, lo que dejaba un gran margen de juego para incentivar las ventas frente a posibles caídas de mercado.

La euforia derivada de esta coyuntura hizo que los fabricantes creyesen en la necesidad de incrementar sus puntos de venta. Si el mercado habría de duplicarse con respecto a las cifras de 1985, los concesionarios serían insuficientes y pequeños, por lo que



todos los fabricantes desarrollaron planes de expansión de sus redes. Además de intentar aprovecharse del previsible crecimiento del mercado, se evitaría que los concesionarios ya existentes crecieran hasta alcanzar tamaños excesivos; fraccionando las ventas en un mayor número de ventas se podría generar más competencia interna dentro de la red, lo que rebajaría los precios de adquisición a los clientes y teóricamente aumentaría las ventas.

Por otra parte, es preciso recordar que en este periodo 1985-90, el mercado español estaba cubierto en su totalidad por los fabricantes nacionales y por algún otro importante de los no-nacionales (caso de Fiat) pero había una serie de marcas de reciente aterrizaje poco implantadas (Volvo, Rover, Alfa Romeo, Lancia...) y faltaban por llegar los japoneses y los coreanos. Es lógico que todos estos fabricantes quisieran tener sus propias redes, puesto que el sistema de distribución exclusiva les impedía el acceso a las redes de otros fabricantes.

El número de concesionarios y puntos de venta no paró de crecer en todo el periodo. Refiriéndonos sólo a los concesionarios en 1989 había en España, según datos de Faconauto, 1.859 concesiones, en 1994 eran 3.049.

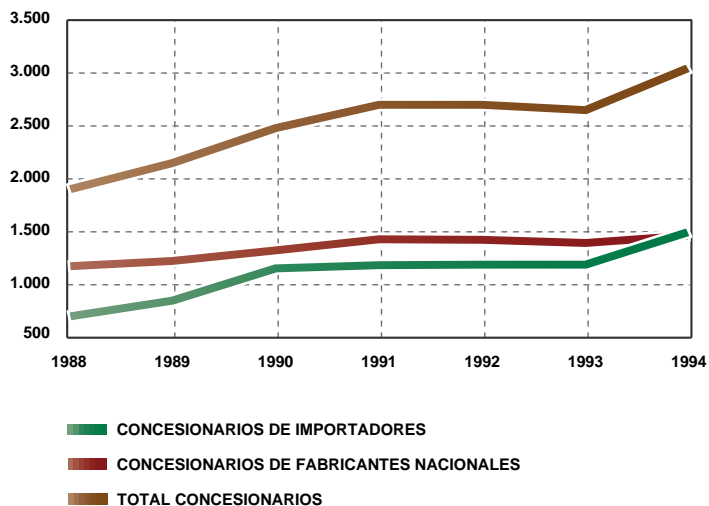
La combinación de una reducción de mercado y la expansión de las redes de distribución al mismo tiempo lleva consigo la caída de las ventas promedio y, por consiguiente, el descenso de los volúmenes de negocio.

Las ventas promedio pasan de 489 unidades por concesionario en 1988 a 279 en 1993, lo cual supone un descenso difícil de digerir para cualquier empresa. Con 279 unidades anuales una concesión acostumbrada a vender 489 tendrá que reorganizar todas sus estructuras y adaptarse a una nueva situación. Por su parte, una concesión de nueva apertura con un volumen de ventas de 279 unidades tendrá muy poca capacidad para soportar las cargas financieras lógicas en una empresa recién nacida.

El incremento de puntos de venta combinado con el mercado en descen-

GRAFICO Nº 1

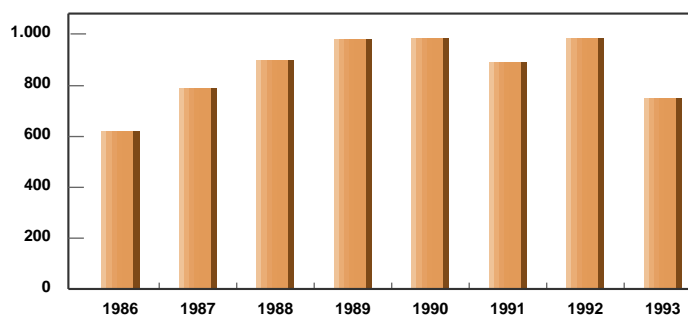
### EVOLUCION DEL NUMERO DE CONCESIONARIOS



FUENTE: FACONAUTO.

GRAFICO Nº 2

### EVOLUCION DE LAS MATRICULACIONES DE TURISMOS MILES DE UNIDADES



FUENTE: FACONAUTO.

so necesariamente degenera en una guerra comercial, lo que implica el deterioro de los márgenes comerciales. Unos, los recién llegados, tratarán de imponer sus menores gastos derivados de ser empresas de reciente apertura y por lo tanto mejor dimensionadas; los otros, las grandes, un mayor tamaño que propicia economías de escala.

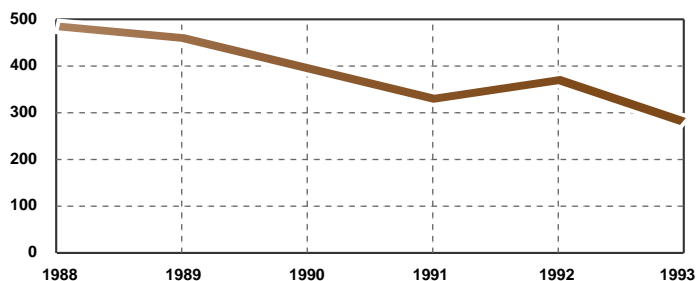
Cierto es que la capacidad de supervivencia de una empresa no está asociada a su tamaño ni al de sus ventas, sino a que éstas guarden una correcta proporción con el volumen de los gastos y de las inversiones. Una concesión es perfectamente viable vendiendo tres o cuatro coches al mes, siempre que tenga un solo empleado,



## Concesionarios de automóviles

GRAFICO Nº 3

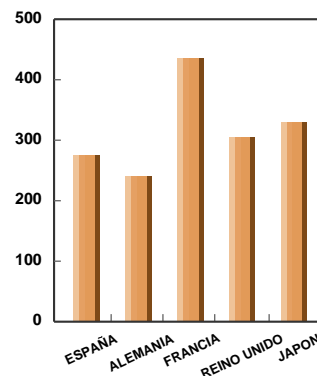
### VENTAS MEDIAS POR CONCESIONARIO EN ESPAÑA UNIDADES



FUENTE: FACONAUTO.

GRAFICO Nº 5

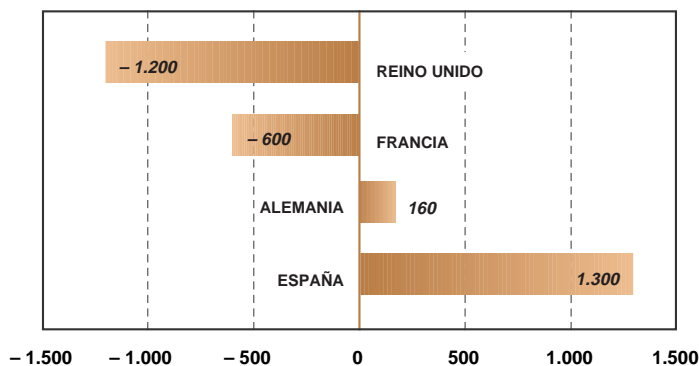
### VENTAS MEDIAS DE LOS CONCESIONARIOS UNIDADES



FUENTE: FACONAUTO. DATOS DE 1993

GRAFICO Nº 4

### VARIACIONES EN EL NUMERO DE CONCESIONARIOS ENTRE 1988 Y 1993



FUENTE: FACONAUTO.



que apenas pague alquiler o hipoteca y que tenga un único departamento, un salón de ventas.

Pero el caso dibujado no es el de una concesión de automóviles, es el de una tienda de coches, algo muy diferente. Recordamos que cuando analizábamos la esencia de la exención que da cuerpo al Reglamento comunitario, la razón de autorizar dicha exención descansaba en el hecho de que el auto-

móvil es un bien mecánico del que depende casi toda la población en alguna medida y que, por tanto, estaba justificado autorizar un Reglamento que limitara la competencia si con ello se conseguían beneficios en la asistencia técnica. Esa era la esencia del Reglamento, algo que una simple tienda de coches no consigue, por lo tanto nos acercamos a una cifra de ventas demasiado baja.

Los fabricantes no podían prever lo que ocurrió en el mercado, que de alguna forma sorprendió a todos. Pero es cierto que mientras el mercado descendía, ellos seguían nombrando nuevos puntos de venta, algo que comprobamos fácilmente al analizar el número de concesionarios de los fabricantes nacionales, que ya estaban implantados. Parece pues que lo que primó en la evolución de las redes fue el concep-



to de que cuantos más concesionarios más ventas. Más concesiones implica más salones de venta, más vendedores, más escaparates, más posibilidades de escoger... y, sobre todo, más competencia dentro de las propias redes de concesionarios. Pero la realidad es que los mecanismos del mercado funcionan de forma mucho más compleja y lo que acabamos de describir no acontece en la realidad. En contra de lo previsible aquellos que incrementaron su número de concesiones en mayor medida fueron los que más cuota de mercado perdieron; por contra, la única marca que en este periodo redujo el número de sus concesionarios (Volvo) incrementó su cuota de mercado.

Podemos deducir, en consecuencia, que no existe una relación directa entre el número de concesionarios y la cuota de mercado o, más correctamente, que existe un punto de saturación en el número de concesionarios a partir del cual en lugar de ventajas tenemos inconvenientes. Es éste un aspecto en el que el mercado español presenta un comportamiento dispar en relación con el europeo, en lo relativo a la evolución de las redes de concesiones.

### **SOBREDIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR**

Llegados a este punto, podemos afirmar que la causa de la degradación económica de los concesionarios reside en la sobredimensión del sector. Hay demasiados puntos de venta para que la rentabilidad de éstos pueda ser aceptable, máxime si tenemos en cuenta el alto nivel de las inversiones realizadas.

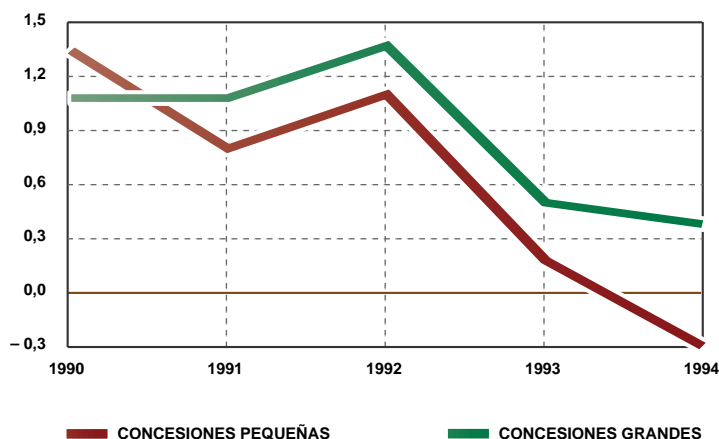
En los últimos años, cuando pasábamos por las carreteras donde se suelen agrupar los concesionarios, cada poco tiempo nos sorprendíamos no sólo con unas nuevas instalaciones sino con unas antiguas reformadas.

La llegada de nuevos concesionarios provocó que los ya instalados reformasen y ampliases sus instalaciones, especialmente con la euforia de finales de los años ochenta.

Los adelantos tecnológicos y las nuevas imposiciones técnicas y legales

GRAFICO Nº 6

### **RESULTADO NETO DE EXPLOTACION % SOBRE VOLUMEN FACTURACION**



FUENTE: Agregado Concesionarios.

hicieron que la dotación de los talleres sea hoy mucho más costosa que hace diez años. Los vehículos incorporan muchos más órganos de avanzada tecnología y las herramientas para repararlos son caras; por ello, tanto los nuevos, como los viejos, tuvieron que aumentar sus inversiones, y se dificultó más el rentabilizar la inversión, especialmente para los pequeños.

Se produzcan o no cambios legales que modifiquen sustancialmente las relaciones concesionario-fabricante, lo cierto es que el mercado va casi siempre por delante del desarrollo legislativo. La realidad económica impone sus leyes se quiera o no. El proceso de multiplicación de puntos de venta tiene un límite. En la medida que llegan nuevas marcas a nuestro mercado y pretenden disponer de sus propias redes comerciales se acrecienta el problema.

Como ya hemos visto, este problema empezó a ser palpable en 1991 cuando el mercado inicia su recesión. En un primer momento las concesiones pequeñas parecían tener ciertas ventajas operativas, pero una vez que las grandes se reestructuraron, la ventaja competitiva se decanta por el lado de

las concesiones grandes, en lo que parece que es un proceso imparable. La cuestión clave es determinar el número de concesionarios que tienen sitio y que son necesarios en nuestro país.

Para responder a esta pregunta hay que partir de un primer punto, la técnica. Las concesiones que tendremos en el futuro no estarán determinadas por lo que quiera la Unión Europea o como consecuencia de un pacto entre la patronal del sector y los fabricantes. Las concesiones del próximo futuro serán numérica y cualitativamente las que demanden los vehículos del futuro. Decimos vehículos y no clientes porque la clave reside en la técnica.

El proceso de avance en los automóviles hace que éstos no sólo sean más rápidos y con mejores prestaciones, sino fundamentalmente más seguros. Más seguros desde el punto de vista de la siniestrabilidad, pero también desde el de la fiabilidad. Más fiables y más seguros implica una menor demanda de reparaciones, algo que cualquier usuario de un automóvil reconoce: los coches modernos necesitan menos mantenimientos y menos reparaciones.



# Los mejores ingredientes.



De 1 a 52 toneladas, la gama de Hyster incluye carretillas de combustión interna, eléctricas, ReachStackers y equipos para almacenaje en interiores. Una amplia selección que asegura una perfecta combinación entre máquina y aplicación.

El compromiso de Hyster con la calidad se une a la vocación de servicio de Iberlift aportando otro ingrediente esencial, la confianza. La tranquilidad de saber que puede confiar en el apoyo de un líder mundial, siempre que lo necesite.

Llame hoy a Iberlift SA y descubra lo que necesite para un futuro más saludable de su negocio.



**Manipulación precisa**

Para mayor información póngase en contacto con su concesionario Iberlift  
<http://www.hyster.co.uk>



**iberlift**

Tel: (91) 388 07 74



Al mismo tiempo, con el incremento de los niveles de seguridad, tanto en los coches como en las carreteras, los accidentes y con ellos las reparaciones de chapa y pintura descienden, a lo que hay que añadir que el incremento del precio de la mano de obra de las reparaciones respecto al valor de los coches usados, hace que cualquier reparación de mediano importe sea calificada de siniestro total y, por tanto, que no sea reparado el vehículo.

Ya hemos destacado anteriormente que en el futuro inmediato los coches necesitarán menos cantidad de reparaciones, pero a cambio también habrá cambios importantes en la "calidad" de las reparaciones. Aunque no me refiero aquí al nivel técnico de las reparaciones sino al tipo de averías que se presentarán. Para un automovilista veterano las tareas de mantenimiento eran frecuentes y constantes. Los coches actuales necesitan menos de la mitad de operaciones de mantenimiento que uno de hace quince años y en el futuro necesitará aún menos.

### LOS COCHES DEL FUTURO

En los coches de los años venideros elementos como el ABS, el airbag, control de tracción, aire acondicionado, suspensiones inteligentes, check-control, sistemas de navegación por satélite, antirrobo inteligentes, alarmas, teléfonos celulares..... serán de amplia difusión, pues estos elementos son hoy día una realidad. Además, diversos sistemas con los que se experimenta en la actualidad probablemente serán efectivos a corto plazo. Especialmente los relacionados con la seguridad, que a través del proyecto Eureka, están recibiendo un fuerte impulso (ayudas a la conducción con baja visibilidad, con láser o radar, alertas de sueño o guiado automático.....).

Todos estos nuevos elementos suponen un reto para las concesiones. Si comparamos un coche normal de hoy en día con uno de hace diez años, vemos que el actual tiene una serie de órganos que hoy consideramos normales pero que hace diez años eran pro-



pios de un coche de lujo, elevadas eléctricas, cierre centralizado, dirección asistida, radio-cassette, catalizador, inyección electrónica, encendido electrónico...

La conclusión es que los vehículos en la medida que progresan técnicamente, lo hacen en complejidad. Es frecuente oír a los usuarios decir que antes realizaban ellos mismos una serie de operaciones de mantenimiento o incluso pequeñas reparaciones a sus vehículos, pero que con sus coches nuevos no son capaces. El mismo proceso lo sufren los concesionarios.

El incremento del grado de complejidad técnica de los vehículos hará que los concesionarios deban reciclar a sus operarios (especializando a muchos de ellos) y que tengan que equiparse con nueva maquinaria capaz de reparar estos elementos.

Existe una dimensión mínima por debajo de la cual los talleres no se rentabilizan; si los mínimos de inversión aumentan es fácil deducir que serán menos los que rentabilicen las inversiones necesarias.

Cuanto más sofisticados y complejos sean los coches, es lógico suponer que los equipos de reparación también lo sean, así como el grado de formación de los operarios que habrán de atenderlos, lo cual tiene como inevitable consecuencia que los talleres precisarán de un gran parque de clientes para poder ser rentables.

Si sumamos los dos argumentos anteriores, uno potencia al otro. Si para rentabilizar un taller es preciso aumentar su volumen, y si la demanda de reparaciones de los coches será menor, la conclusión es que para rentabilizar la inversión de un concesionario el parque de vehículos vivos que gravitan sobre el concesionario, o lo que es lo mismo, el nivel de ventas medio anual, deberá aumentar.

La elevación del mínimo a partir del cual las concesiones no serán rentables puede realizarse de dos formas, o bien el mercado crece, o bien se reduce el número de concesionarios que operan en el mismo.

### MARGEN PARA CRECER

Es posible que el mercado español crezca. Los índices de motorización permiten márgenes de crecimiento, pero el ciclo demográfico español está estancado y la recuperación de la economía sólo da todavía tímidas muestras de recuperación del consumo. Aunque en este sector hay que destacar también la influencia positiva de las rebajas fiscales para fomentar la demanda y rejuvenecer el parque de automóviles, como el aprobado en 1997.

En todo caso, parece lógico pensar que aunque el mercado crezca no lo haga en la medida necesaria. De igual modo, cabe pensar que si la solución a los problemas del sector no está en el crecimiento de las ventas y la conclusión inevitable es que sobran concesionarios, el sector habrá de reconvertirse.



Después del análisis económico realizado sobre la coyuntura actual de los concesionarios españoles, podemos decir que los concesionarios afectados en primer lugar son los pequeños. Resulta difícil decir cuál será la dimensión mínima operativa. No es lo mismo vender 200 Mercedes-Benz que 250 Seat, pero para un concesionario de una marca normal, de acuerdo a nuestro análisis, la horquilla del nivel de operatividad mínimo podría estar entre las 350 ó las 400 unidades anuales en un plazo de tiempo muy breve.

Si sumamos la capacidad de producción de los fabricantes europeos, se aprecia que ésta excede en varios millones a la demanda de los mismos; con un claro exceso de producción, que se verá dentro de muy poco incrementado con la implantación de los fabricantes japoneses en Europa, los cuales, para evitar las oscilaciones de la moneda y las presiones políticas han decidido establecer fábricas en Europa (al igual que los coreanos, aunque los planes de éstos son a medio plazo).

Dicho exceso de oferta (el cual no es previsible que descienda) presiona a los fabricantes para adecuar su nivel de ventas a su capacidad de producción, así como a reducir sus costes de distribución, que representan el 35% del total. Esta reducción de costes de distribución únicamente puede hacerse de dos formas.

1. Reduciendo los márgenes de los concesionarios, las ofertas, las promociones y los descuentos, con lo que el beneficio del departamento de venta de vehículos nuevos de las concesiones descenderá aún más.

2. Optimizando la logística, ciclos de venta más cortos con existencias de vehículos nuevos en las concesiones de menos días de venta, gastos operativos menores.

La estrategia descrita no se plantea como algo futurible, los proyectos más avanzados de diseño de nuevas estrategias comerciales, como ocurre con el proyecto Saturno, van encaminados en esa dirección.

Como hemos visto, ambas cosas implican concesiones más grandes, lo



que a su vez implica menos concesiones. Se rompe de esta forma el viejo concepto del fabricante que quiere tener el mayor número de concesiones lo más pequeñas posibles.

Como podemos ver, todos los argumentos coinciden en una misma dirección, la reducción del número y el aumento del tamaño de los supervivientes; sólo quedaría por determinar hasta donde va a llegar éste y qué derivaciones presentará.

Que dicho proceso es una realidad lo podemos ver con claridad en el estudio de la composición de la rentabilidad en las concesiones. Como vimos, la aportación del departamento de ventas a la rentabilidad de la concesión ha ido descendiendo y las trazas son de que sea nula o muy pequeña.

En el mercado americano, que es un buen ejemplo de lo que puede pasar

en nuestro país; la única red comercial que obtiene beneficios en su departamento de ventas de vehículos nuevos es la de Saturno.

La aportación en las redes convencionales es casi nula. Los departamentos que reemplazan a las ventas de coches nuevos como fuente de los beneficios de las concesiones, son los recambios, talleres y la venta de vehículos de ocasión.

Realmente a una concesión no le importa demasiado donde obtiene sus beneficios, si las ventas de vehículos nuevos no los aportan, éstos tendrán que venir de otros lugares, el aumento de los niveles de competencia en la venta de coches hace que los márgenes caigan, pero en la post-venta el nivel de competencia tiende a disminuir, puesto que al requerir más cualificación técnica y más herramienta específica, son cada vez menos los talleres capaces de reparar los coches modernos; por tanto, el centro generador de beneficios de estas empresas tiende a desplazarse de las ventas de coches a la post-venta.

Pero los talleres y recambios son departamentos que proporcionan beneficios a las concesiones grandes, no a las pequeñas dado que existen fuertes razones que ligan la competitividad al volumen de la empresa. Parece previsible además que los talleres necesiten fuertes inversiones en un futuro inmediato, que difícilmente podrán ser acometidas por las concesiones pequeñas.

### COCHES USADOS

Por último, nos quedan los coches usados, los cuales son una incógnita. Si el proyecto de una nueva matrícula se hace realidad, sería de esperar un fuerte crecimiento de este mercado. Los índices de ventas de coches usados, comparados con otros mercados, son muy bajos, y queda un gran margen de expansión, pero para obtener frutos de esta actividad también se necesita volumen, por lo que difícilmente las concesiones pequeñas podrán ampararse en esta actividad si no se especializan en ello reconvirtiendo sus negocios.





En el mercado americano la reducción en el número de concesionarios fue muy rápida, así como el aumento del tamaño medio de las concesiones. En mi opinión este proceso será mucho más atenuado en España.

A diferencia del mercado americano, las barreras de salida de una concesión española son muy altas. Existen las barreras propias de cualquier empresa, aunque el ejercicio de la actividad comercial no fuese rentable, el abandono de la misma es difícil puesto que implica regulaciones de plantilla, que son caras y lentas. Y, además de las barreras generales, están las propias del sector. Los concesionarios españoles tienen contratos de distribución exclusivos, con los que se atan a los fabricantes legal y operativamente. Dejar de representar a una marca significa perder una gran parte del fondo de comercio que puede pasar a otro e implica además dejar sin utilidad costosas inversiones de difícil desinversión como utillajes, recambios, formación específica, etcétera.

Por ello, la salida o no de buena parte de estos concesionarios que no serán rentables en el futuro dependerá de la política de los fabricantes, de su voluntad de colaborar en este proceso o de dejar que las cosas ocurran solas.

Posiblemente, la mayor barrera de salida que tienen las concesiones españolas está en la composición de su propiedad. La mayoría de estos concesionarios pequeños son talleres de localidades pequeñas que evolucionaron con

el mercado del automóvil español hasta ser concesionarios. Son negocios familiares que, en muchos casos, ocupan a varios miembros de la unidad familiar.

Para estas empresas una mala rentabilidad de los activos no quiere decir mucho. No se trata de inversiones especulativas; en una gran parte de estos casos se trata de puestos de trabajo para una familia, la cual, probablemente, estará dispuesta a aceptar durante mucho tiempo que la empresa no de beneficios, puesto que lo que obtienen de ella sus propietarios son uno o varios puestos de trabajo a veces incluso mal remunerados, aunque esto último tampoco importa mucho porque las alternativas en el mercado laboral español son escasas.

En consecuencia, parece claro que, aunque el análisis económico de estas concesiones indique que se trata de empresas con tasas de retorno cero, de ahí a su desaparición media un camino muy largo. La disminución drástica del número de concesiones en Estados Unidos aconteció en pocos meses, pero aquí podría demorarse años; de ahí que la actitud de los fabricantes sea decisiva y a fecha de hoy son muy pocos los planes concretos conocidos de los fabricantes.

### MARCAS ASIATICAS

Las únicas intenciones conocidas son las de los importadores de nuevas marcas, sobre todo asiáticas, que quieren establecerse en nuestro mercado.

Todos quieren tener redes de distribución propias pero, como hemos visto, éstas para ser viables deben asegurar a sus concesiones un tamaño mínimo.

Ninguna de estas marcas recién llegadas parece poder asegurar estos volúmenes, por lo que para contar con redes propias deben seguir otros caminos. El primero de ellos es asegurar mejores condiciones que las que imperan en el sector. Con mejores márgenes, una concesión puede rebajar el número de unidades mínimas para alcanzar el umbral de rentabilidad. Pero aunque estos fabricantes otorguen mejores condiciones, ello no parece suficiente dado que, como quiera que estas empresas son en su inmensa mayoría de reciente apertura, deben justificar la inversión realizada con un retorno de la misma.

La solución a este problema viene de la mano del nuevo Reglamento comunitario; éste, curiosamente, tenía como primer objetivo preservar las redes de distribución de los fabricantes europeos lejos del alcance de los asiáticos, pero ha dejado grietas por las que éstos están dispuestos a colarse.

Pensemos por un momento en una marca asiática que pretende montar su red comercial en España. Sabe de antemano que si exige a sus candidatos a concesionarios unas instalaciones completas, al estilo de las de los fabricantes europeos, no va a encontrar muchos dispuestos a abordar la inversión; por tanto, sólo queda un camino válido: rebajar el nivel de pretensiones.





Una concesión tiene un departamento esencial, la tienda de coches nuevos, a la que sigue en importancia el taller mecánico y a continuación los departamentos de carrocería y la sección de coches de ocasión.

La cuestión que se suscita es si después de afirmar que el departamento de venta de coches nuevos no va a ser en el futuro generador de beneficios, es correcto hablar de una concesión a la que le faltan los departamentos que consideramos esenciales y a los que definimos como los que están llamados a generar en el futuro los beneficios de la concesión.

Por sorprendente que parezca, ello es posible, siempre y cuando dichas funciones se realicen efectivamente, aunque sea en otro sitio. La mayoría de las nuevas concesiones de marcas asiáticas son propiedad de gente que ya posee otra u otras concesiones de marcas nacionales.

Ni el nuevo Reglamento de la Unión Europea ni la mayor parte de los contratos vigentes impiden a los concesionarios reparar coches de otras marcas en sus instalaciones cuando ello no obstaculice o impida la atención a los de la propia. De hecho es práctica habitual en los talleres pequeños recurrir a reparar toda clase de vehículos para llenar el taller de actividad.

Tampoco hay nada que impida a estos concesionarios más pequeños vender los coches usados comprados sin ser parte de la venta de un coche nuevo de la marca propia; el aprovisio-

namiento de coches usados puede hacerse con total libertad.

El nuevo contrato establece una única limitación cuando aclara que aunque los concesionarios podrán reparar coches de otras marcas ello no podrá derivar en que un fabricante aproveche las inversiones realizadas por otro, pero suponemos que este punto hará referencia a utillajes y equipos de reparación los cuales no suelen ser compatibles técnicamente. Por ello podemos concebir una concesión de tamaño suficiente como para ser viable, que actúe como matriz de otra u otras concesiones más pequeñas, incluso minúsculas, a las cuales les falten todos o casi todos los departamentos excepto el de ventas de vehículos nuevos.

De esta forma, la inversión para la concesión asiática sería pequeña, acorde con su rendimiento previsible. Para la grande, disponer de un satélite de otra marca también sería beneficioso, aunque el volumen aportado por la pequeña en lo relativo a coches usados recambios o reparaciones fuese pequeño, siempre sumaría y haría que los departamentos de la concesión grande estuviesen más dimensionados y que, por tanto, tuviesen esa masa crítica imprescindible. Este modelo de simbiosis es el que están en la actualidad utilizando las marcas asiáticas en España, sólo con él se puede entender la apertura de sus redes comerciales en la actualidad, y hace que el multimarquismo entre en grado menor y por la puerta de atrás en el mercado español.

### CONCLUSION

Para resumir como se configurará el sector de concesionarios español, podemos elaborar los siguientes rasgos a modo de conclusión.

- Aumento del número de redes comerciales como consecuencia de la llegada de nuevos fabricantes, especialmente asiáticos.
- Aumento del tamaño mínimo del concesionario independiente y tradicional, lo que implicará la desaparición de muchos concesionarios que no alcancen esa masa crítica.
- Reducción del número de propietarios de concesiones, concentración de la propiedad en torno a un grupo de propietarios más reducido con la configuración no de concesiones multimarca, pero sí de grupos de concesionarios multimarca, que reunan en una misma propiedad varias concesiones. □

**JUAN ANTONIO MARTINEZ DAPENA**  
Doctor en Ciencias Económicas

### NOTA

Este artículo es un extracto de una tesis doctoral del autor, con el título "El sector de distribución de automóviles en España: configuración actual y perspectivas de cambio. Tránsito a un modelo de distribución ajustado".

El autor agradece el apoyo recibido y la colaboración prestada por Josefina Martínez Barbeito, profesora de la Universidad de La Coruña.

