

LUIS VÁZQUEZ SUÁREZ *

La racionalidad económica de la concesión en la venta y reparación de automóviles **

SUMARIO: I. Introducción. II. Restricciones del diseño organizativo. Restricciones derivadas de la naturaleza de los servicios. Restricciones derivadas de la naturaleza del proceso productivo. III. Opciones organizativas. IV. Conflictos potenciales de intereses. Doble marginalización de precios. Prestación subóptima de servicios. Descontrol de la red, venta directa y nuevas concesiones. V. Solución contractual. Obligaciones contractuales. Mecanismos de supervisión. Mecanismos de compensación. Desequilibrio contractual y salvaguardia del comportamiento honesto del fabricante. VI. Conclusiones. Referencias bibliográficas.

RESUMEN: Este artículo analiza la racionalidad económica del régimen de concesión en la venta y reparación de automóviles. Esta forma organizativa proporciona incentivos muy intensos a los responsables de los establecimientos distribuidores para que gestionen de forma eficiente sus explotaciones. En contrapartida, la propia intensidad de estos incentivos genera un conjunto de conflictos potenciales de intereses entre fabricantes y concesionarios. En especial, estos últimos pueden expropiar al fabricante y al resto de miembros de su red comercial vendiendo un número de automóviles inferior al óptimo y prestando un nivel de servicio también subóptimo. Para aliviar estos conflictos de intereses se emplean contratos que limitan los derechos de decisión de los concesionarios y autorizan a los fabricantes a controlar el grado de cumplimiento de sus compromisos. Para que este mecanismo de control funcione eficazmente, los contratos estipulan que los fabricantes puedan completar numerosos términos del contrato y, en especial, sancionar a los concesionarios, llegando a cancelar su concesión si éstos incumplen gravemente sus obligaciones. La aplicación justa de este mecanismo unilateral de decisión está asegurada principalmente por el temor de los fabricantes a perder su reputación, así como por el riesgo de poner en peligro la mayor eficiencia que proporciona el régimen de concesión en relación con otras fórmulas organizativas.

Palabras clave: concesión, franquicia, automóvil, reputación, contrato.

ABSTRACT: This paper analyzes the economic rationale for franchising in automobile distribution and repair. This organizational form provides high-powered incentives to franchisees. However, franchising creates incentive incompatibility problems between manufac-

* Universidad de Salamanca.

** Este artículo fue realizado en el curso de una colaboración con Benito Arruñada y Luis Garicano que se extiende a varias publicaciones sobre el sector del automóvil. Agradezco los valiosos comentarios de Alberto Fernández, Manuel González, Uriel González-Montes, Emilio Huerta, Joaquín Lorences y María Jesús Martínez. Obviamente, el autor es el único responsable de todos los errores y juicios de valor que aún puedan permanecer. El trabajo ha contado con el apoyo financiero de la DGES a través del proyecto PB95-0989 y de la Universidad de Oviedo a través del proyecto DF-96-512-2.

turers and dealers concerning the level of sales and service provided. The franchising contracts analyzed in this paper solve these conflicts by limiting the decision rights of dealers in these dimensions and authorizing manufacturers to control the degree of fulfillment of dealer obligations. For this mechanism to work, manufacturers can complete the contracts in several ways and sanction unperforming dealers. Fair application of this control mechanism is ensured by manufacturers' reputational capital and by the risk of losing the benefits of franchising as an organizational form.

Key words: dealer, franchising, automobile, reputation, contract.

I. Introducción

La literatura económica de la franquicia incluye numerosos trabajos que explican y contrastan diversas hipótesis sobre la racionalidad económica de esta fórmula organizativa¹. El trabajo pionero de RUBIN (1978) sigue siendo, tras más de veinte años desde su publicación, uno de los más relevantes². En él se considera, por un lado, que las pautas organizativas típicas de la franquicia tratan de aliviar los problemas de agencia que surgen entre las partes de la relación. Por otro lado, el trabajo de RUBIN (1978) predice los factores que influyen en la elección de la forma organizativa de los centros —franquiciados o propios— que integran las redes comerciales de las empresas franquiciadoras. De hecho, los principales trabajos empíricos en este campo han corroborado gran parte de las predicciones realizadas por RUBIN³.

No obstante, como señala KLEIN (1995: 33), los resultados de estas investigaciones empíricas están limitados por haber utilizado información de carácter intersectorial y fundamentalmente cuantitativo. Se echan en falta estudios de sectores concretos que permitan examinar con *detalle* las ventajas que presenta la franquicia en relación con la integración vertical de las redes comerciales, los conflictos de intereses que surgen entre franquiciadores y franquiciados y los mecanismos aplicados para atenuar la importancia de estos conflictos de intereses.

Este artículo intenta contribuir a llenar este vacío. Para lograrlo, analiza la lógica económica que gobierna las relaciones entre los fabricantes y los concesionarios de automóviles. Como fuente principal de información se emplean los contratos de concesión de las 23 principales redes de concesionarios españolas y un trabajo de campo en el que se entrevistó a 48 expertos que ejercen su tarea profesional en todos los ámbitos del sector⁴. Esperamos que este énfasis en el empleo de evidencia

¹ El concepto jurídico de franquicia varía en función de las áreas geográficas en las que se aplica. Por ejemplo, en los Estados Unidos y Canadá, todas las formas de distribución caracterizadas por la cesión de una marca para su explotación y el vínculo intenso entre fabricante y distribuidor reciben la calificación de *franchising*. No obstante, en la Unión Europea, la naturaleza jurídica de los acuerdos de comercialización y posventa de automóviles, regulados por el Reglamento (CE) núm. 1.475/95, no coincide con la de los acuerdos de franquicia, regulados por el Reglamento núm. 4.087/88 (OCDE, 1994: 19-21). No obstante, la naturaleza económica de ambos tipos de acuerdo es similar (DNES, 1992; KLEIN, 1995).

² Con anterioridad, OXENFELD y KELLY (1969) y CAVES y MURPHY (1976) ya habían explicado el empleo de la franquicia, pero utilizando tan sólo un argumento basado en restricciones financieras de las empresas franquiciadoras.

³ Principalmente, BRICKLEY y DARK (1987), NORTON (1988), MARTIN (1988), KRUEGER (1991) y LAFONTAINE (1992).

⁴ En el trabajo de campo se entrevistó personalmente a los secretarios generales de las asociaciones que representan en España a los fabricantes y los concesionarios de automóviles, ANFAC y FACONAUTO, respectivamente. También se entrevistó personalmente a 23 gerentes de concesionario de diferentes marcas y a 23 directivos de otros tantos fabricantes. Las empresas que han participado en esta investiga-

de tipo cualitativo nos permita obtener un conocimiento fidedigno sobre algunos atributos de cómo funcionan y qué papel representan las prácticas contractuales típicas de la actividad, los cuales pueden quedar escondidos cuando se emplean sólo datos cuantitativos⁵.

El resto del artículo tiene la estructura siguiente. En primer lugar, en la Sección II se analizan los servicios que prestan las redes de distribución de automóviles y las restricciones bajo las que se producen. A continuación, la Sección III examina las razones por las que el régimen de concesión es la forma organizativa predominante de estas redes comerciales. Posteriormente, la Sección IV analiza los conflictos potenciales de intereses que aquejan a esta forma organizativa. A continuación, en la Sección V se explica cómo las soluciones contractuales aplicadas en el sector del automóvil alivian la importancia de estos conflictos de intereses. Finalmente, las principales conclusiones del trabajo se recogen en la Sección VI.

II. Restricciones del diseño organizativo

El diseño organizativo de las redes de distribución y reparación de automóviles está condicionado por dos clases de restricciones, relacionadas con el tipo de servicios que proveen y con las características de su proceso productivo.

RESTRICCIONES DERIVADAS DE LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS

Las redes proveen, esencialmente, dos tipos de servicios. Por un lado, los asociados a la venta, que incluyen la distribución física y la elaboración de diversos tipos de información. Por otro, los servicios posventa, ligados a la reparación y el mantenimiento de los automóviles vendidos con anterioridad. Las características de ambos tipos de servicios condicionan en gran medida las soluciones organizativas empleadas.

Servicios de venta centrados en la producción de información. Una de las funciones de los puntos de venta es facilitar el acceso de los clientes al producto. Las complejidades organizativas de esta actividad de naturaleza logística son relativamente escasas. Lo que complica los problemas organizativos de los distribuidores de automóviles es el peso anormalmente elevado que representa la producción de información entre las actividades que desempeñan. En efecto, los distribuidores producen y transmiten información y salvaguardias contractuales (a) sobre las características de los vehículos nuevos y los servicios complementarios a su adquisición, (b) sobre los coches usados que entregan los clientes como parte del pago de los nuevos y que revenden con posterioridad y (c) sobre las preferencias de los consumidores.

En España, los puntos de venta representan a las siguientes marcas: Alfa Romeo, Audi, BMW, Chrysler, Citroën, Dae-woo, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Jaguar, Lancia, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Rover, Seat, Skoda, Suzuki, Toyota, Volkswagen y Volvo. Los automóviles vendidos por estos fabricantes en España durante 1994 representaron el 99,13 por 100 del total de turismos matriculados en este país ese año (*Anuario Estadístico General de la Dirección General de Tráfico*, 1995).

⁵ Véase, sobre este aspecto metodológico, el comentario de COASE (1972). Otros trabajos que emplean un método similar son, en este terreno, los de DNES (1992), SHELANSKY y KLEIN (1995) y MASTEN (1996).

a) Los distribuidores suministran a los clientes gran cantidad de información sobre los coches nuevos. Para ello, invierten en publicidad guiados por los fabricantes y disponen de una plantilla de vendedores dedicada a informar personalmente a los clientes sobre las cualidades de los vehículos. Además, mantienen a disposición de los compradores catálogos informativos, expositores, automóviles de demostración y un abundante inventario de coches nuevos, todo ello con el fin de facilitar la inspección y hacer posible la prueba y entrega rápida de los automóviles. En conexión con la venta de vehículos, los distribuidores proporcionan también otros servicios complementarios a los clientes, al actuar como agentes en la venta de los seguros y en la financiación de los automóviles, así como gestorías administrativas en cuanto al registro oficial del vehículo.

b) Las redes comerciales también producen información sobre la calidad de los coches usados que los clientes suelen entregar como parte del pago de los automóviles nuevos que adquieren. Valorar correctamente los coches usados requiere descentralizar las decisiones de precios en los vendedores, ya que es necesario inspeccionarlos para conocer su estado y detectar posibles defectos ocultos. Esta tasación descentralizada puede generar conductas oportunistas y, además, da lugar a que las decisiones acerca del precio de los coches nuevos también estén descentralizadas. El motivo reside en que, desde la primera ronda de renovaciones de coches a principios de siglo, la conveniencia de los clientes ha impuesto como pauta típica el pago parcial de los coches nuevos mediante la entrega del coche usado que se sustituye. Esta simultaneidad origina que la decisión acerca del precio de venta de los coches nuevos quede también descentralizada, ante la facilidad con que se podrían burlar las decisiones centralizadas sobre el precio de los vehículos nuevos mediante valoraciones incorrectas de los usados ⁶.

En la venta posterior de estos vehículos usados, el distribuidor no se limita a producir y transmitir información técnica sobre los coches, sino que suele proporcionar además importantes salvaguardias contractuales relacionadas con su calidad. Los miembros de las redes comerciales atenúan así el problema de asimetría informativa que afecta a la compraventa de este tipo de bienes, puesto de relieve en el clásico trabajo de AKERLOF (1970). Para ello, los distribuidores suelen proceder a un conjunto de controles técnicos y garantizar *a posteriori* la reparación gratuita de los automóviles durante cierto período de tiempo. Por otro lado, el respaldo de un fabricante prestigioso, que además suele organizar y controlar todo este proceso de salvaguardia, hace más creíble el compromiso de calidad ante los consumidores ⁷.

c) Por último, los distribuidores producen y transmiten información sobre las preferencias de su clientela. Esta información se utiliza para planificar la fabricación de automóviles, discriminar precios entre los clientes y asesorar a los consumidores sobre los coches que mejor pueden satisfacer sus necesidades. En primer lugar, los planes de producción de los fabricantes se basan en gran medida en los pedidos cursados por los miembros de las redes comerciales. En estos pedidos se especifican, entre otras cuestiones, el equipamiento, la potencia del motor y el color

⁶ Para Alfred SLOAN (1964: 282) el motivo de que en los años veinte parte de los distribuidores de automóviles norteamericanos pasasen de ser filiales a concesiones era precisamente la generalización de la entrega de vehículos usados (*trade-ins*) como parte del pago de los nuevos.

⁷ Varios concesionarios entrevistados por DNES (1992a: 492) confirmaron que pertenecer a una red comercial prestigiosa genera una salvaguardia de gran valor en el mercado de vehículos de ocasión.

de los modelos de automóvil que desea cada distribuidor. En segundo lugar, los distribuidores ayudan a los clientes a conocer los modelos de automóvil que se adaptan mejor a sus necesidades, utilizando la información relacionada con el tamaño de la familia, la forma de conducir o el número de kilómetros que se prevé recorrer anualmente. Finalmente, la información sobre las preferencias de los consumidores también se utiliza para discriminar precios entre los clientes⁸, lo que permite aumentar los beneficios obtenidos por las redes comerciales y reducir la ineficiencia ocasionada por la existencia de poder de mercado. Aplicar esta discriminación conlleva también la necesidad de descentralizar las decisiones de precios, práctica que, en algunas condiciones, podría generar considerables costes de agencia.

Prestación de servicios posventa estandarizados. Las redes comerciales también prestan los servicios de mantenimiento y reparación que precisan los automóviles. La calidad y, sobre todo, la homogeneidad de estos servicios es esencial para que la fiabilidad de los automóviles sea lo más predecible y homogénea posible a lo largo de su vida útil. Por ello, la reputación de los automóviles depende en buena medida de que se asegure la homogeneidad de estos servicios posventa. Como se trata de servicios de «confianza»⁹, controlar que su calidad se ajusta a las exigencias establecidas por el fabricante es muy costoso.

RESTRICCIONES DERIVADAS DE LA NATURALEZA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Las restricciones bajo las que se producen los servicios descritos guardan relación fundamentalmente con las economías que ofrece su producción conjunta y con la dualidad tecnológica inherente a la prestación de servicios homogéneos a una clientela dispersa.

Economías de producción conjunta. Existen considerables economías de alcance de origen físico en la prestación conjunta de los servicios que proveen los distribuidores. Así, el hacer coincidir en los mismos centros la producción de información y la venta de automóviles así como su financiación y su aseguramiento, reduce los costes totales. Al versar estas actividades y transacciones sobre los mismos sujetos u objetos, buena parte de la información y, en general, del uso de recursos sirve para el desarrollo de todas ellas.

También surgen importantes economías de alcance de tipo contractual, ya que la prestación de casi todos estos servicios está sujeta a sustanciales conflictos de intereses. Su solución exige emplear salvaguardias eficaces, tanto en forma de actividades de garantía por el proveedor como de control por el cliente, que aseguren un nivel adecuado de calidad. Las economías de alcance provienen, así, de que un mismo sistema de salvaguardias, cuya construcción y mantenimiento son costosos, permite asegurar la prestación de un conjunto amplio de servicios.

Dispersión de la demanda y economías de escala. Como en casi todo el sector terciario, el diseño organizativo de las redes de distribución de automóviles debe adaptarse a una dualidad tecnológica radical, derivada de que la prestación estanda-

⁸ Este tipo de discriminación ha sido estudiada, entre otros, por JUNG (1959, 1960) y GOLDBERG (1996). Para un contraste empírico en el mercado español, véase VÁZQUEZ y GONZÁLEZ (1999).

⁹ Entendemos por bienes de «confianza» aquellos cuya calidad sólo se conoce a muy largo plazo, o incluso, en el límite, nunca llega a conocerse (DARBY y KARNI, 1973).

rizada de servicios origina que la escala óptima de los centros productivos se sitúe en niveles de producción radicalmente distintos para las diversas funciones del proceso productivo. En efecto, la prestación de servicios requiere, por un lado, que sus proveedores estén geográficamente diseminados para poder atender una demanda dispersa. Sin embargo, por otro lado, la homogeneidad de los servicios exige que exista una unidad centralizada para alcanzar las economías de escala existentes en ciertas funciones. Éste es el caso, principalmente, de las tareas relacionadas con el diseño de los procesos y con la vigilancia de las restricciones verticales y los estándares de calidad cuyo incumplimiento podría dar al traste con la homogeneidad del servicio.

III. Opciones organizativas

Los fabricantes de automóviles emplean dos soluciones organizativas para contratar los establecimientos de sus redes comerciales: la concesión y la filial. La mayor parte de los distribuidores (un 97,66 por 100 de los censados en España al finalizar 1995, proporción que es similar a la de otros países europeos ¹⁰) están organizados mediante un régimen de «concesión». En ellos, un empresario independiente del fabricante percibe los beneficios obtenidos por su explotación. Junto a la fórmula de la concesión, coexiste un cierto número de explotaciones que son propiedad de los fabricantes, quienes las gestionan en régimen de sociedad filial.

Los incentivos que generan ambas formas organizativas son distintos ¹¹. En concreto, la concesión genera incentivos notablemente más intensos, ya que sus responsables reciben la renta residual de los negocios que dirigen ¹². Por el contrario, los incentivos de los gerentes de las filiales son normalmente más débiles porque no soportan totalmente los costes ni reciben todos los beneficios de sus decisiones. De hecho, hemos observado que entre el 70 y el 80 por 100 de la retribución total de estos gerentes es fija, es decir, no depende de ningún indicador de rendimiento de las explotaciones que dirigen.

Aunque los fabricantes podrían tratar de replicar en sus filiales los incentivos que genera el régimen de concesión, en este sector existen dimensiones de esfuerzo y rendimiento que son difíciles de incorporar a los incentivos, a menos que la remuneración del agente sea residual o, lo que viene a ser lo mismo, en lugar de gerente sea concesionario.

Por un lado, para poder discriminar precios entre los clientes y tasar adecuadamente los coches usados que éstos entregan como parte del pago de los nuevos es necesario que las decisiones de precios se tomen en los puntos de venta y no centralmente para toda la red. Esta descentralización origina importantes costes de

¹⁰ El porcentaje de los concesionarios sobre el total de distribuidores era en 1995 del 99,27 por 100 en el Reino Unido, del 95,92 por 100 en Francia, del 98,94 por 100 en Alemania y del 99,33 por 100 en Italia (RAFER y GUEST, 1996: 7, 46).

¹¹ Véanse, por ejemplo, WILLIAMSON (1985: 135-140) y, más a propósito de la franquicia, LUTZ (1995).

¹² En otro trabajo hemos encontrado que la rentabilidad económica obtenida por los concesionarios es superior en más de un 20 por 100 a la obtenida por las filiales. Asimismo, en los concesionarios, la productividad por empleado es también superior en más de un 8 por 100, al contrario que el coste laboral medio, que es inferior en un 16 por 100 al de las filiales (ARRUÑADA y VÁZQUEZ, 1999).

agencia, tanto directa como indirectamente. Por una parte, cuando los puntos de venta están dirigidos por gerentes asalariados, sus incentivos para decidir bien son peores que los que operan sobre los concesionarios, pues sobre éstos recae de forma directa el mayor o menor acierto de este tipo de decisiones. Por otra parte, el concesionario tiene, en cambio, mejores incentivos, tanto para decidir por sí mismo como para controlar las decisiones de precios que tomen sus vendedores, tarea de control que probablemente realiza también a menor coste (KALNINS y LAFONTAINE, 1996).

Por otro lado, la prestación de los servicios posventa que necesitan los coches está sujeta a notables asimetrías informativas, derivadas de su naturaleza de bienes de «confianza». Esto supone que para el fabricante es muy costoso conocer la calidad de estos servicios, al menos hasta que haya transcurrido un tiempo sustancial. Por lo tanto, es de esperar que los responsables de los distribuidores tengan más interés en mantener la calidad de tales servicios cuando son «propietarios» de la clientela y no simples gerentes con un horizonte temporal más limitado e incierto. A diferencia de estos últimos, los concesionarios pueden vender sus explotaciones, por lo que es de esperar que tomen las decisiones que maximicen el valor a largo plazo de sus negocios.

IV. Conflictos potenciales de intereses

Los fuertes incentivos que genera el régimen de concesión podrían dar lugar a graves conflictos de intereses entre fabricantes y concesionarios. Por un lado, los concesionarios podrían expropiar al fabricante y al resto de miembros de su red comercial vendiendo un número de automóviles inferior al óptimo y prestando un nivel de servicio también menor que el óptimo. Por otro lado, los fabricantes podrían expropiar a los concesionarios dejando de controlar que todos los miembros de sus redes presten un nivel óptimo de servicio, vendiendo directamente sus automóviles en las áreas geográficas cubiertas por los concesionarios o vendiendo nuevas concesiones en las zonas asignadas previamente a otros distribuidores. Examinamos a continuación cada una de estas posibilidades.

DOBLE MARGINALIZACIÓN DE PRECIOS

Los concesionarios pueden desear vender un número de coches menor que el óptimo, en una manifestación del típico problema de «doble marginalización» de precios¹³. Este problema surge debido a tres características del sector estudiado. En primer lugar, al vender productos diferenciados, los fabricantes poseen cierto poder de mercado. Asimismo, los concesionarios gozan de protección territorial, lo que les confiere parte del poder de mercado de los fabricantes. Por último, el precio que pagan los concesionarios a los fabricantes por los automóviles es superior al coste marginal de fabricación.

En estas condiciones, si no se impone ninguna restricción a los concesionarios, éstos tienden a fijar su precio de venta en el punto en que se igualan sus ingresos y costes marginales. Dado que el coste marginal para el concesionario es superior al coste marginal de fabricación, se venderá un número de vehículos inferior al que

¹³ Para una exposición de este problema, véase, por ejemplo, TIROLE (1988: 170-181).

maximiza el valor de las estructuras verticales integradas por los fabricantes y sus redes comerciales. Se habla entonces de «doble marginalización» para reflejar el hecho de que la fijación de precios es objeto de dos equilibrios marginales: los que efectúan sucesivamente el fabricante y el distribuidor.

PRESTACIÓN SUBÓPTIMA DE SERVICIOS

El segundo conflicto de intereses que se origina con el empleo de la concesión se debe a que los distribuidores suelen estar interesados en prestar un nivel de servicio inferior al óptimo. Esto es debido a que los concesionarios (a) han de adquirir los coches que distribuyen a un precio superior a su coste marginal de fabricación, (b) pueden aprovecharse de los servicios prestados por otros miembros de su red comercial y (c) no soportan todos los efectos negativos derivados de reducir la calidad del servicio posventa.

En primer lugar, cuando los fabricantes venden coches a los concesionarios a precios superiores a sus costes marginales de producción, estos concesionarios eligen su esfuerzo de *marketing* sin considerar los beneficios obtenidos por los fabricantes con las ventas de automóviles. En otros términos, los concesionarios desean prestar servicios hasta el punto en el que sus ingresos marginales coinciden con sus costes marginales, considerando dentro de éstos el precio abonado por los coches. Sin embargo, el nivel de servicios que maximiza el valor del fabricante y su red comercial es aquel donde se igualan los ingresos marginales de los concesionarios con los costes marginales que tendrían si los precios abonados por los automóviles coincidiesen con sus costes marginales de producción¹⁴. Estas «externalidades verticales» constituyen, en esencia, una versión del problema de doble marginalización ya tratado previamente, pero que se manifiesta ahora sobre decisiones productivas, en lugar de sobre decisiones de precio.

En segundo lugar, los concesionarios se pueden aprovechar de los servicios prestados por otros miembros de sus redes comerciales. Sucede así porque los consumidores pueden obtener gratis estos servicios en los concesionarios que sí los prestan y compran posteriormente los automóviles en otros establecimientos que, al no proporcionarlos, pueden vender a precios inferiores. Obviamente, la generalización de este comportamiento acarrearía el que ningún concesionario ofreciera estos servicios, lo que reduciría la demanda y, en consecuencia, el valor de los fabricantes y sus redes comerciales (TELSER, 1960). Este problema es especialmente importante en este sector, ya que los costes de obtener información sobre el producto son generalmente muy inferiores al valor de las transacciones (KLEIN, 1995: 13).

Finalmente, los concesionarios pueden desear prestar un nivel de servicio posventa inferior al óptimo. La razón es que cada uno de ellos se beneficia íntegramente del ahorro de costes que supone rebajar la calidad, mientras que sólo soporta una parte del coste que ocasiona la pérdida de reputación derivada de tal rebaja¹⁵.

¹⁴ Para un análisis de este problema, véase KLEIN y MURPHY (1988).

¹⁵ Este problema ha sido tratado, entre otros, por RUBIN (1978) y KLEIN (1980).

DESCONTROL DE LA RED, VENTA DIRECTA Y NUEVAS CONCESIONES

El régimen de concesión también genera un conflicto potencial en la dirección opuesta, pues coloca a los fabricantes en una posición desde la cual pueden comportarse de forma oportunista con todos o algunos de sus concesionarios. El valor de los concesionarios de una marca depende en gran medida de que el fabricante controle eficazmente a todos los miembros su red comercial, sancionando y, en su caso, expulsando a los que incumplan sus obligaciones (RUBIN, 1978). Por lo tanto, los concesionarios pueden ser expropiados, paradójicamente, por los fabricantes si éstos no dedican el esfuerzo y los recursos necesarios a dicha actividad de control. De modo similar, los fabricantes pueden expropiar las inversiones de todos y cada uno de los concesionarios individuales por diversas vías: en especial, abusando de su posición de autoridad sancionadora, así como vendiendo directamente sus automóviles y cediendo nuevas concesiones dentro de las áreas geográficas que, en principio, habían sido asignadas en exclusiva a cada distribuidor.

V. Solución contractual

Para reducir la gravedad de los conflictos potenciales de intereses que podrían dar al traste con el régimen de concesión, los contratos definen las obligaciones de las partes. Además, se establecen dos mecanismos disciplinarios dirigidos fundamentalmente a evitar los principales incumplimientos, relacionados con la doble marginalización de precios y la posibilidad de que los concesionarios dediquen a la prestación de servicios una cantidad subóptima de recursos. Estos mecanismos disciplinarios incluyen disposiciones sobre la supervisión y compensación del rendimiento. Tanto en la definición de las obligaciones de las partes como en el reparto de sus funciones, los contratos son radicalmente asimétricos, pues otorgan mayor autoridad a los fabricantes. Esta asimetría dota de gran eficacia la toma de decisiones de la red de distribución y es factible gracias, fundamentalmente, a la salvaguardia que proporciona la mayor reputación de los fabricantes.

OBLIGACIONES CONTRACTUALES

Prevención de la doble marginalización de precios. Para evitar que los precios de los automóviles sean objeto de doble marginalización todos los contratos autorizan a los fabricantes a imponer objetivos de ventas a sus concesionarios¹⁶. Con este fin, los fabricantes establecen periódicamente el número de coches que ha de vender cada uno de sus concesionarios y la cuota de mercado que ha de alcanzar en su área de responsabilidad. Estos objetivos se determinan en función de las ventas históricas de los concesionarios y de las predicciones sobre la evolución de la demanda a nivel nacional que realizan los fabricantes.

Prestación del nivel óptimo de servicio. Los contratos de concesión incluyen diversas restricciones destinadas a garantizar que los concesionarios presten el ni-

¹⁶ Para una prueba de cómo la determinación de objetivos de ventas evita la doble marginalización de precios, véase TIROLE (1988: 177).

vel de servicios de *marketing* y posventa que maximiza el valor de los fabricantes y sus redes comerciales.

En cuanto a los servicios de *marketing*, los contratos obligan a los concesionarios a cumplir determinadas condiciones, que son medidas a través de indicadores fácilmente verificables por terceros. En primer lugar, todos los contratos exigen que los concesionarios inviertan en publicidad de carácter local una cantidad mínima determinada por los fabricantes. Asimismo, todos los concesionarios están obligados a mantener rótulos de la marca, así como expositores para realzar el atractivo de los vehículos nuevos, que siempre deben cumplir los requisitos de diseño establecidos por los fabricantes, once de los cuales establecen, además, a qué empresas se han de adquirir tales elementos. De modo similar, los concesionarios han de mantener ciertos inventarios mínimos de vehículos nuevos con objeto de facilitar su inspección por los compradores potenciales. Además, en doce contratos los concesionarios se obligan expresamente a mantener un cierto número de vehículos de demostración a disposición del público. Por último, los concesionarios deben contar con una plantilla mínima de vendedores para informar sobre las características de los modelos de la marca.

Los contratos también intentan garantizar el nivel de servicio posventa prestado por los concesionarios. Lo hacen obligándoles a cumplir diversos indicadores objetivos, también fácilmente observables por terceros. Es éste el caso del tamaño, equipamiento y organización del taller. A este respecto, todos los contratos obligan a los concesionarios a adquirir la maquinaria y el utillaje necesarios para prestar eficazmente los servicios de mantenimiento y reparación, así como adecuar la dimensión y la organización del taller a las directrices marcadas por los fabricantes. Por otra parte, todos los concesionarios están obligados a contar con personal en número y cualificación suficientes para prestar los servicios posventa. Con este fin, periódicamente han de enviar a sus técnicos a cursos de formación. Por último, los contratos obligan a los concesionarios a utilizar recambios originales en las reparaciones garantizadas por el fabricante. Para el resto de servicios posventa, los concesionarios han de emplear recambios de una calidad al menos igual a la de los originales. Además, con el fin de no retrasar las reparaciones, deben mantener los inventarios mínimos de piezas de recambio que determine el fabricante.

MECANISMOS DE SUPERVISIÓN

Para que se cumplan las obligaciones contractuales, los fabricantes evalúan la actuación de los miembros de sus redes comerciales en sus diversas dimensiones de venta y servicio, así como su solvencia a largo plazo. Para supervisar la actuación de los distribuidores, se emplea una considerable diversidad de técnicas. Por una parte, en cuanto a las ventas, todas las compañías automovilísticas controlan el grado de cumplimiento de los objetivos fijados previamente a sus concesionarios. Para conocer la penetración alcanzada por cada concesionario en su área de responsabilidad, los fabricantes utilizan los datos sobre matriculaciones que elabora mensualmente la Dirección General de Tráfico. Por lo que se refiere a los servicios, se emplean encuestas de satisfacción y auditorías operativas. La mayoría de los fabricantes (diecisiete de un total de veintitrés) encuestan a sus clientes de forma más o menos selectiva, solicitándoles información acerca de su grado de satisfacción con sus concesionarios, considerando diversas dimensiones, como la limpieza de los locales, la celeridad

y eficacia en la resolución de los problemas, el trato recibido por el personal y la idoneidad de las instalaciones. Además, muchos fabricantes emplean inspectores que visitan regularmente los concesionarios, verificando *in situ* el cumplimiento de las obligaciones dirigidas a asegurar la prestación de un nivel de servicio adecuado.

Por otra parte, todos los fabricantes vigilan muy estrechamente la salud financiera de sus concesionarios. Así, en veinte redes, éstos han de remitir a los fabricantes un estado de cuentas que refleje fielmente su situación financiera con periodicidad mensual o trimestral. En doce redes comerciales, los fabricantes, además de imponer el método de contabilización, auditan con su propio personal los estados contables de los concesionarios. En dos de las redes, esta vigilancia llega al extremo de que los sistemas contables de los concesionarios están centralizados, lo que permite a los fabricantes conocer en tiempo real la situación financiera de los miembros de sus redes. La preocupación por la salud financiera de los concesionarios se debe a que los incentivos de éstos a cumplir sus compromisos suelen reducirse notablemente al empeorar aquélla. Por lo tanto, los concesionarios con una situación financiera precaria corren el riesgo de ser gestionados con criterios de corto plazo, por lo que es previsible que se reduzca la calidad de los servicios prestados sin tener en cuenta el deterioro de la imagen de la marca. A causa de esto, como ya reconoció RUBIN (1978: 228), una de las funciones esenciales de todo tipo de franquiciadores es forzar el cierre de los centros que no sean rentables a largo plazo, y ello no sólo en su propio beneficio sino también en el de los demás miembros de la red comercial.

MECANISMOS DE COMPENSACIÓN

La eficacia de los sistemas de control exige la presencia conjunta de mecanismos de evaluación y compensación¹⁷. Los contratos facultan a los fabricantes para aplicar dos mecanismos disciplinarios: los descuentos en el precio de los coches vendidos anualmente y la cancelación del contrato.

Los descuentos se basan en la consecución de objetivos de ventas y servicio. Por un lado, en veinte de las veintitrés redes los fabricantes otorgan a los concesionarios descuentos calculados como una función del grado de cumplimiento de los objetivos anuales de ventas. Por otro lado, en trece de estas redes los concesionarios pueden obtener descuentos adicionales en los precios de los automóviles en función de la valoración que reciben de sus clientes en las encuestas que realizan a tal efecto los fabricantes. Las tablas 1 y 2 recogen la cuantía de los descuentos que se aplicaron por ambos conceptos en cada red comercial a los precios de los vehículos adquiridos por los concesionarios durante 1994. Este año, por ejemplo, los concesionarios que alcanzaron al 100 por 100 sus objetivos de ventas y servicio obtuvieron, respectivamente, unos descuentos medios del 2,11 y del 0,73 por 100 en el precio de todos los automóviles que adquirieron a sus fabricantes durante el año. Para valorar la importancia de estos descuentos, basta con tener en cuenta que su importe es superior a los beneficios. Por ejemplo, la rentabilidad media sobre ventas de una muestra aleatoria de 223 distribuidores de automóviles que depositaron sus datos contables en el Registro Mercantil fue tan sólo del 0,35 por 100 en 1993, del 0,66 por 100 en 1994 y del 1,10 por 100 en 1995 (ARRUÑADA y VÁZQUEZ, 1999).

¹⁷ Véase JENSEN y MECKLING (1995).

TABLA 1.—Descuento en el coste total de los vehículos adquiridos al fabricante en función del grado de cumplimiento de los objetivos de ventas (en porcentaje)

	Grado de cumplimiento de los objetivos de ventas						
	> 80 %	> 85 %	> 90 %	> 95 %	> 100 %	> 105 %	> 110 %
1	0	0	1	1	2	2	2
2 (*)	0	0	20.000	20.000	30.000	30.000	30.000
3	0	1	1,5	2	2,5	2,5	2,5
4	1	1	2	2	3	3	3
5	0	0,5	1	1,5	2	2	2
6	1	1	2	2	2,5	2,5	2,5
7	0	0	1,5	1,5	2,5	2,5	2,5
8 (*)	10.000	10.000	20.000	20.000	30.000	30.000	30.000
10	1,5	2	2,5	3	3,5	3,5	3,5
12	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
13	1	1	2	2	3	3	3
14 (*)	10.000	10.000	20.000	20.000	25.000	25.000	25.000
15	0	0	1	1	2	2	2
16	0	0,5	1	1,5	2	2	2
17	1	1	1,5	1,5	2	2	2
18	0,5	0,5	1,5	1,5	3	3	3
19	0	0	1,5	1,5	2	2	2
20 (*)	5.000	5.000	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000
21	1,5	1,5	2	2	2,5	2,5	2,5
22	0	0	1,5	1,5	3	3	3
Media (**) ...	0,43	0,56	1,28	1,39	2,11	2,13	2,15

(*) En pesetas por vehículo vendido.

(**) Para convertir en porcentaje los descuentos expresados en términos absolutos hemos utilizado el cociente entre estas últimas cifras y el valor medio de los automóviles vendidos por los fabricantes a sus concesionarios.

Fuente: Entrevistas a los fabricantes, designados aquí con un código numérico para salvaguardar su anonimato.

TABLA 2.—Descuento en el coste total de los vehículos adquiridos al fabricante en función de la valoración obtenida en las encuestas (en porcentaje)

	Grado de cumplimiento de los objetivos de servicio						
	70 %	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %	100 %
1	0	0,5625	0,6000	0,6375	0,6750	0,7125	0,7500
2	0,7000	0,7500	0,8000	0,8500	0,9000	0,9500	1
3	0	0,9375	1	1,0625	1,125	1,1875	1,2500
5	0	0,5000	0,5500	0,6000	0,6500	0,7000	0,7500
6	0	0,4500	0,4800	0,5100	0,5400	0,5700	0,6000
8	0,6400	0,7000	0,7600	0,8200	0,8800	0,9400	1
12	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1
14	0,4200	0,4500	0,4800	0,5100	0,5400	0,5700	0,6000
15	0	0,3500	0,3800	0,4100	0,4400	0,4700	0,5000
16	0	0	0,4000	0,4500	0,5000	0,5500	0,6000
17	0,3500	0,3750	0,4000	0,4250	0,4500	0,4750	0,5000
18	0	0	0,3000	0,3250	0,3500	0,3750	0,4000
19	0	0,3750	0,4000	0,4250	0,4500	0,4750	0,5000
Media	0,2340	0,5500	0,5889	0,6270	0,6670	0,7050	0,7270

Fuente: Entrevistas a los fabricantes, designados aquí por un código numérico para salvaguardar su anonimato. n.d.: dato no disponible.

En segundo lugar, los contratos permiten a los fabricantes terminar su relación con los concesionarios cuando éstos no cumplen las obligaciones destinadas a alcanzar el nivel de servicios y ventas que maximiza el valor de los fabricantes y sus redes comerciales. También se pueden cancelar los contratos cuando se dan las circunstancias que aumentan la probabilidad de incumplimiento, en caso de insolvencia, suspensión de pagos o declaración de quiebra del concesionario. Esto último se debe a que cuando la situación financiera de los distribuidores se deteriora hasta el punto en que el valor actual de sus cuasi-rentas futuras es menor que la ganancia derivada de reducir los estándares de calidad, los incentivos para proveer servicios de alta calidad desaparecen.

Ambos mecanismos de compensación se complementan y parece existir una cierta especialización en cuanto a su uso en funciones diferentes, pues los descuentos sancionan los incumplimientos corrientes y la cancelación los de tipo excepcional.

DESEQUILIBRIO CONTRACTUAL Y SALVAGUARDIA DEL COMPORTAMIENTO HONESTO DEL FABRICANTE

El régimen de concesión asigna a los distribuidores los beneficios generados por sus explotaciones. Esta asignación genera incentivos que aseguran un alto nivel de esfuerzo por parte del concesionario, pero que, en igual medida, exacerban algunos conflictos de intereses. Para contenerlos, es esencial que la organización articule procedimientos eficaces. La solución adoptada en este caso consiste en atribuir gran autoridad al fabricante. De hecho, éste no sólo «completa» el contrato, especificando aquellos elementos que no han sido detallados de antemano o que suponen adaptaciones a situaciones nuevas, sino que viene a actuar como policía y juez para todos los miembros de la red.

Por el contrario, los contratos apenas definen obligaciones para los fabricantes. Tan sólo dos de ellos les obligan a adquirir a los concesionarios las piezas originales no usadas, los elementos de señalización y las máquinas y herramientas especializadas en caso de cancelación contractual. Por su parte, el ordenamiento legal tampoco es muy explícito al respecto¹⁸.

No parece que este desequilibrio contractual sea consecuencia del mayor poder negociador de los fabricantes. Nuestro análisis proporciona una explicación satisfactoria en términos de eficiencia. Se tiene, por un lado, que en las relaciones de larga duración caracterizadas por un alto grado de incertidumbre suele ser eficiente que una de las partes tenga el poder residual de decisión. De lo contrario, cada vez que surgiese una situación imprevista, se incurriría en elevados costes de negociación, lo que reduciría la eficiencia de la relación, ya fuese en forma de dilación o ausencia de acuerdo.

Por otro lado, dado que el valor de la reputación aumenta con el número de veces que puede ser utilizada, concediendo autoridad a la parte que contrata con mayor frecuencia, ésta tiene un mayor incentivo para construir y mantener una buena

¹⁸ Únicamente el Reglamento (CE) 1.475/95 establece de forma explícita ciertas obligaciones sobre los fabricantes en las relaciones con sus concesionarios. Éste les obliga a no tratar discriminatoriamente a los distribuidores [art. 5.1.2.b)], les impide reducir el área de exclusividad de los concesionarios (art. 6.1.5) y les impone unos plazos mínimos de preaviso para la cancelación de los contratos: dos años para los de duración indeterminada y seis meses para los celebrados por un periodo determinado (art. 5.2.2).

reputación, disponiendo correcta y adecuadamente de su posición. En caso de que esta reputación se deteriorara sustancialmente, es de esperar que los fabricantes no encontrasen empresarios dispuestos a formar parte de sus redes comerciales. Además, los antiguos concesionarios serían reacios a acometer las nuevas inversiones que sean necesarias para prestar eficazmente los servicios de venta y posventa necesarios. En última instancia, el fabricante oportunista se vería obligado a prescindir de la ventaja de eficiencia que proporciona el régimen de concesión en relación con la gestión directa de los distribuidores.

VI. Conclusiones

El uso generalizado del sistema de concesión en la comercialización y posventa de automóviles, en detrimento de la gestión directa, obedece a la naturaleza de los servicios que prestan las redes comerciales y a las características de su proceso productivo. El empleo de concesionarios favorece la gestión eficiente de las explotaciones, sin caer en lo que podrían ser sus grandes limitaciones: la propensión a «marginalizar» doblemente los precios de los automóviles y el deseo de los distribuidores de prestar un nivel de servicio inferior al que maximiza el valor de los fabricantes y sus redes comerciales.

Para atenuar la importancia de estos conflictos potenciales de intereses, los contratos de concesión limitan los derechos de decisión de los distribuidores. Con el fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones de los concesionarios, los fabricantes emplean diversos mecanismos: controlan el cumplimiento de los objetivos de ventas impuestos a los distribuidores, encuestan a sus clientes solicitándoles información acerca de su grado de satisfacción con los servicios recibidos en los puntos de venta, inspeccionan los concesionarios para verificar el cumplimiento de las obligaciones dirigidas a asegurar la prestación de un nivel de servicio satisfactorio y vigilan la salud financiera de los distribuidores.

Dado que la eficacia de los mecanismos de control exige la presencia conjunta de medidas de evaluación y compensación, los contratos otorgan a los fabricantes el derecho a cancelar la relación con los concesionarios cuando éstos no respetan los compromisos pactados y cuando se dan determinadas circunstancias que aumentan la probabilidad de incumplimiento contractual. No obstante, este mecanismo disciplinario sólo se emplea cuando los incumplimientos son graves y reiterados. Con mayor frecuencia, el instrumento de compensación empleado es un sistema de descuentos mediante el cual los concesionarios pueden obtener rebajas en los precios de los automóviles en función del grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas y de la valoración que reciben de sus clientes en las encuestas realizadas a tal efecto por los fabricantes.

Los contratos de concesión se caracterizan por su aparente asimetría, ya que describen las obligaciones de los concesionarios detalladamente, mientras que los fabricantes gozan de una gran discrecionalidad y sus obligaciones se establecen en términos muy vagos. Esto parece exponer a los concesionarios a un mayor riesgo de expropiación por parte de los fabricantes. Sin embargo, esta apariencia es probablemente engañosa. La razón es que las salvaguardias ofrecidas por los fabricantes, sobre todo en términos de reputación, son más valiosas que las que pueden ofrecer los concesionarios debido a su menor capital reputacional.

Referencias bibliográficas

- AKERLOF, G. A. (1970): «The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, 84: 488-500.
- ANUARIO ESTADÍSTICO GENERAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO (1995): Ministerio de Justicia e Interior, Madrid.
- ARRUNADA, B., y VÁZQUEZ, L. (1998): «Ownership and performance in car distribution», *Universitat Pompeu Fabra, Documento de trabajo*, núm. 348.
- BRICKLEY, J. A., y DARR, F. H. (1987): «The choice of organizational form: The case of franchising», *Journal of Financial Economics*, 18: 401-420.
- CAVES, R., y MURPHY, W. (1976): «Franchising: Firms, markets, and intangible assets», *Southern Economic Journal*, 42: 572-586.
- COASE, R. H. (1972): «Industrial organization: A proposal for research», en FUCHS, V. R. (ed.): *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, vol. 3 de *Economic research: Retrospective and prospect*, NBER General Series, núm. 96, Cambridge. Reproducido en COASE, R. H. (1988): *The firm, the market and the law*, University of Chicago Press: 57-93.
- DARBY, M. R., y KARNI, E. (1973): «Free competition and the optimal amount of fraud», *Journal of Law and Economics*, 16: 67-88.
- DNES, A. W. (1992): *Franchising: A case-study approach*, Avebury, Aldershot.
- GOLDBERG, P. K. (1996): «Dealer price discrimination in new car purchases: Evidence from the consumer expenditure survey», *Journal of Political Economy*, 104: 622-654.
- JENSEN, M. C., y MECKLING, W. H. (1995): «Specific and general knowledge, and organizational structure», *Journal of Applied Corporate Finance*, 8: 4-18.
- JUNG, A. F. (1959): «Price variations among automobile dealers in Chicago», *Journal of Business*, 32: 315-326.
- JUNG, A. F. (1960): «Price variations among automobile dealers in Metropolitan Chicago», *Journal of Business*, 33: 31-42.
- KALNINS, A., y LAFONTAINE, F. (1996): «The characteristics of multi-unit ownership in franchising: Evidence from fast-food restaurants in Texas», *NBER working paper* 5859.
- KLEIN, B. (1980): «Transaction cost determinants of "unfair" contractual arrangements», *American Economic Review Papers and Proceedings*, 70: 356-362.
- KLEIN, B. (1995): «The economics of franchise contracts», *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, 2: 9-38.
- KLEIN, B., y LEFFLER, K. (1981): «The role of market forces in assuring contractual performance», *Journal of Political Economy*, 89: 615-641.
- KLEIN, B., y MURPHY, K. (1988): «Vertical restraints as contract enforcement mechanisms», *Journal of Law and Economics*, 31: 265-297.
- KRUEGER, A. B. (1991): «Ownership, agency and wages: An examination of franchising in the fast food industry», *Quarterly Journal of Economics*, 106: 75-101.
- LAFONTAINE, F. (1992): «Agency theory and franchising: Some empirical results», *Rand Journal Economics*, 23: 263-283.
- LUTZ, N. A. (1995): «Ownership rights and incentives in franchising», *Journal of Corporate Finance: Contracting, Governance and Organization*, 2: 56-74.
- MARTIN, R. E. (1988): «Franchising and risk management», *American Economic Review*, 78: 954-968.
- MASTEN, S. E. (1996): *Case studies in contracting and organization*, Oxford University Press, Londres.
- NORTON, S. (1988): «An empirical look at franchising as an organizational form», *Journal of Business*, 61: 197-217.
- OCDE (1994): *Competition policy and vertical restraints: Franchising agreements*, Servicio de publicaciones de la OCDE, París.

- OXENFELDT, A. R., y KELLY, A. O. (1969): «Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?», *Journal of Retailing*, 44: 69-87.
- RAFER, M. R., y GUEST, M. (1996): *Marketing strategies in the European car industry*, Financial Times, Londres.
- REGLAMENTO (CEE) núm. 1.475/95 de la Comisión, de 28 de junio de 1995, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado CEE a determinadas categorías de acuerdos de distribución y de servicio de venta y de posventa de vehículos automóviles, *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, 29 de junio, 1995, 25-34.
- RUBIN, P. H. (1978): «The theory of the firm and the structure of franchise contracts», *Journal of Law and Economics*, 21: 223-233.
- SHELANSKI, H. A., y KLEIN, P. G. (1995): «Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11: 335-361.
- SHEPARD, A. (1993): «Contractual form, retail price, and asset characteristics in gasoline retailing», *Rand Journal of Economics*, 24: 58-77.
- SLOAN, A. P. (1964): *My years with General Motors*, McFadden, Nueva York.
- TELSEER, L. (1960): «Why should manufacturers want fair trade?», *Journal of Law and Economics*, 3: 86-105.
- TIOLE, J. (1988): *The theory of industrial organization*, The MIT Press, Cambridge.
- VÁZQUEZ, L., y GONZÁLEZ, M. (1999): «Determinantes de la dispersión de precios de los automóviles», Universidad de Salamanca, mimeo.
- WILLIAMSON, O. E.: *The economic institutions of capitalism*, Free Press, Nueva York, 1985.